

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет менеджменту та маркетингу**

**Кафедра менеджменту**

*До захисту допущено*  
Завідувачка кафедри

\_\_\_\_\_  
д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА  
10 червня 2020 року

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**на здобуття ступеня бакалавра  
за освітньо-професійною програмою  
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент»**

на тему **«Розвиток потенціалу підвищення інноваційної конкурентоспроможності підприємства»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УІ-61  
**Єлизавета Сергіївна ЖИРЕНКОВА**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник доцентка кафедри менеджменту  
д.е.н., доц. **Катерина Олександрівна БОЯРИНОВА**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент доцентка кафедри міжнародної економіки:  
к.е.н., доц. **Наталія Олександрівна ЧЕРНЕНКО**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

*Засвідчую, що у цій дипломній роботі  
немає цитат та вилучень з праць інших  
авторів без відповідних посилань*  
Студентка

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2020 року

**Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

Сертифікатна програма **«Менеджмент інвестицій та інновацій»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

\_\_\_\_\_  
д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

10 червня 2020 року

**ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНЦІ  
Єлизаветі Сергіївні ЖИРЕНКОВІЙ**

**1. Тема роботи: «Розвиток потенціалу підвищення інноваційної конкурентоспроможності підприємства»**

керівник роботи

д.е.н., доц. кафедри менеджменту Катерина Олександрівна БОЯРИНОВА

затверджені наказом по університету від 06.04.2020 р. № 955-с

**2. Термін подання студентом роботи: 08 червня 2020 року**

**3. Вихідні дані до роботи:** наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства, інформація про розвиток підприємства ПРАТ «Карлсберг Україна», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2018-2019рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції за 2018-2019 рр.; статут.

#### **4. Зміст пояснювальної записки**

##### **а) теоретична частина:**

- розглянути економічний зміст потенціалу інноваційної конкурентоспроможності підприємства;
- розкрити підходи до підвищення інноваційної конкурентоспроможності промислового підприємства;

##### **б) аналітична частина:**

- здійснити економіко-управлінський аналіз господарської та інноваційної діяльності ПРАТ «Карлсберг Україна»;
- оцінити інноваційну конкурентоспроможність досліджуваного підприємства;
- проаналізувати потенціал підприємства щодо підвищення інноваційної конкурентоспроможності;

##### **в) рекомендаційна частина:**

- розробити бізнес-проект розвитку потенціалу підвищення інноваційної конкурентоспроможності підприємства;
- економічно обґрунтувати та спрогнозувати ефективність впровадження запропонованого проекту.

#### **5. Перелік ілюстративного матеріалу**

1. Діяльність підприємства ПРАТ «Карлсберг Україна» у розрізі інноваційної конкурентоспроможності.

2. Конкурентна позиція підприємства за часткою ринку основних гравців пивоварного ринку України у 2017-2019 р.

3. Оцінка інноваційної конкурентоспроможності підприємства

4. Технічний потенціал підприємства до реалізації проекту підвищення інноваційної конкурентоспроможності.

5. Обґрунтування бізнес-проекту розвитку потенціалу підвищення інноваційної конкурентоспроможності підприємства.

6. Розрахунки вартості реалізації проекту з розвитку потенціалу підвищення інноваційної конкурентоспроможності.

7. Економічне обґрунтування ефективності впровадження запропонованого проекту.

#### **6. Дата видачі завдання: 18 жовтня 2019 року**

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад управління ресурсним забезпеченням підприємства	18.10.2019 – 01.11.2020	
2.	Розгляд теоретичних засад формування та розвитку потенціалу підвищення інноваційної конкурентоспроможності	01.11.2020 – 01.02.2020	
3.	Економіко-управлінський аналіз господарської та інноваційної діяльності ПРАТ “Карлсберг Україна”	01.02.2020 – 17.02.2020	
4.	Оцінка інноваційної конкурентоспроможності досліджуваного підприємства	17.02.2020 – 10.03.2020	
5.	Аналіз потенціалу підприємства щодо підвищення інноваційної конкурентоспроможності	10.03.2020 – 20.04.2020	
6.	Розробка бізнес-проекту розвитку потенціалу підвищення інноваційної конкурентоспроможності підприємства	20.04.2020 – 05.05.2020	
7.	Економічне обґрунтування та прогнозування ефективності впровадження запропонованого проекту	05.05.2020 – 17.05.2020	
8.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2020 – 30.05.2020	

Студент \_\_\_\_\_ Єлизавета ЖИРЕНКОВА  
(підпис)

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_ Катерина БОЯРИНОВА  
(підпис)

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Розвиток потенціалу підвищення інноваційної конкурентоспроможності підприємства» містить 118 сторінок, 33 таблиці, 14 рисунків, 2 додатки. Перелік посилань нараховує 64 найменування.

**Метою роботи** є аналіз, обґрунтування теоретичних положень та розроблення практичних пропозицій з розвитку потенціалу підвищення інноваційної конкурентоспроможності підприємства.

**Об'єктом дослідження** є інноваційна конкурентоспроможність.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти розвитку потенціалу підвищення інноваційної конкурентоспроможності підприємства.

**База дослідження** – Приватне акціонерне товариство «Карлсберг Україна».

**Методи дослідження.** У роботі використано спеціальні та загальнонаукові методи дослідження. Під час вивчення та теоретично-аналітичного опрацювання потенціалу підвищення інноваційної конкурентоспроможності застосовувалися: метод аналізу та синтезу, логічних узагальнень, методи групування, причинно-наслідкового зв'язку. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, зокрема, бухгалтерської звітності підприємств.

**Результати роботи.** Розроблено проект щодо розвитку потенціалу підвищення інноваційної конкурентоспроможності підприємства. Аргументовано та обґрунтовано запропоновані пропозиції щодо введення лінії виробництва, яка буде випускати свої ПЕТ-преформи, оскільки наразі підприємство закуповує їх у постачальника. Для підтвердження ефективності реалізації запропонованих заходів, запропоновано дві альтернативи реалізації проекту. Результатом є детальний план проекту, що включає аналіз показників та етапів впровадження з переліком відповідних критеріїв, переваг, проблем, пов'язаних з реалізацією, наслідків впровадження, наведено економічний аналіз ефективності запропонованих заходів, що підтверджує доцільність реалізації проекту придбання прес-форми для виробництва ПЕТ-преформ для підвищення потенціалу інноваційної конкурентоспроможності підприємства.

**Рекомендації щодо використання результатів роботи.** Результати дослідження можуть бути використані підприємством для розвитку потенціалу підвищення інноваційної конкурентоспроможності, зокрема ПРАТ «Карлсберг Україна», для розроблення плану впровадження розробленої інноваційної технології.

**Результати впровадження досліджень.** Розроблені в дипломній роботі пропозиції були представлені на розгляд керівному складу ПРАТ «Карлсберг Україна», де було визнано можливість їх практичного застосування.

**Ключові слова:** потенціал інноваційної конкурентоспроможності, інвестиційні ресурси, інноваційна діяльність, конкурентоспроможність, економічна ефективність, показники ефективності.

## ABSTRACT

Bachelor's thesis includes 118 pages, 33 tables, 14 drawings, 2 attachments. The bibliography list consists of 64 items.

***The aim of this work*** is analysis, substantiation of theoretical provisions and development of practical proposals for the development of potential to increase the innovative competitiveness of the enterprise.

***The object*** is innovative competitiveness.

***The subject of the research*** are theoretical and practical aspects of potential development to increase the innovative competitiveness of the enterprise.

***The research base*** is Carlsberg Ukraine Private Joint Stock Company.

***Research methods.*** The first hour of the theoretical and analytical analysis of the potential of the competitive innovation was closed: the method of analysis and synthesis, logical methods, group methods, causal analysis. To obtain analytical information, the data of statistical reporting, in particular, accounting of enterprises were used.

***The results of the work.*** The project was developed to develop the potential to increase the innovative competitiveness of the enterprise. It substantiates and substantiates the proposed proposals for the introduction of a production line that will produce its own PET preforms, as the company is currently purchasing them from a supplier. To confirm the effectiveness of the proposed measures, two alternatives to the project are proposed. The result is a detailed project plan, which includes an analysis of indicators and stages of implementation with a list of relevant criteria, benefits, problems related to implementation, consequences of implementation, economic analysis of the effectiveness of the proposed measures, confirming the feasibility of the project to purchase a mold for PET production - forms to increase the potential of innovative competitiveness of the enterprise.

***Recommendations for the use of the results.*** The results of twork can be used by the company to develop the potential to increase innovative competitiveness, in particular PJSC "Carlsberg Ukraine", to develop a plan for the implementation of the developed innovative technology.

***Results of implementation studies.*** The proposals developed in the thesis were presented to the management of PJSC "Carlsberg Ukraine", where the possibility of their practical application was recognized.

***Keywords:*** potential of innovative competitiveness, investment resources, innovative activity, competitiveness, economic efficiency, efficiency indicators.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>8</b>
<b>1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>10</b>
1.1 Економічний зміст потенціалу інноваційної конкурентоспроможності....	10
1.2 Підходи до підвищення інноваційної конкурентоспроможності промислового підприємства.....	25
Висновки до розділу.....	35
<b>2 ДІАГНОСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»..</b>	<b>36</b>
2.1 Економіко-управлінський аналіз господарської та інноваційної діяльності ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА».....	37
2.2 Оцінка інноваційної конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.....	53
2.3 Аналіз потенціалу підприємства щодо підвищення інноваційної конкурентоспроможності.....	72
Висновки до розділу.....	77
<b>3 НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>78</b>
3.1 Розробка бізнес-проекту розвитку потенціалу підвищення інноваційної конкурентоспроможності підприємства.....	78
3.2. Економічне обґрунтування та прогнозування ефективності впровадження запропонованого проекту.....	90
Висновки до розділу.....	103
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>105</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>109</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>115</b>

## ВСТУП

**Обґрунтування вибору теми дослідження.** Загострення потреби в нових методах та інструментах забезпечення розвитку в умовах підвищеної конкуренції потребує підвищення її потенціалу. Потреба посилюється під впливом «нової» науково – технічної революції. Зростає значення концепції потенціалу інноваційної конкурентоспроможності і в силу підвищеної активності суб'єктів господарювання у забезпеченні та використанні конкурентних переваг для запровадження інноваційної моделі розвитку.

Проблеми потенціалу інноваційної конкурентоспроможності підприємств досліджують Л. Балабанова, В. Горбатов, К. Грінченко, Н. Грицишин, І. Радзівіло, І.Тараненко. Поряд зі великою кількістю науково-методичних праць, теоретичні узагальнення і практичні рекомендації вітчизняних науковців стосуються, по-перше, удосконалення системи управління інноваційною конкурентоспроможністю, по-друге, проблем та напрямів розвитку різних складових підвищення потенціалу її забезпечення .

**Метою роботи** є аналіз, обґрунтування теоретичних положень та розроблення практичних пропозицій з розвитку потенціалу підвищення інноваційної конкурентоспроможності підприємства.

Відповідно до мети роботи необхідно вирішити наступні **завдання**:

- розглянути теоретичні засади формування та розвитку потенціалу підвищення інноваційної конкурентоспроможності підприємства;
- здійснити економіко-управлінський аналіз інноваційної діяльності ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»;
- провести оцінку інноваційної конкурентоспроможності досліджуваного підприємства;
- здійснити аналіз потенціалу підприємства щодо підвищення інноваційної конкурентоспроможності підприємства;
- запропонувати розробку бізнес-проекту розвитку потенціалу підвищення інноваційної конкурентоспроможності підприємства;



- провести економічне обґрунтування та прогнозування ефективності впровадження запропонованого проекту.

**Об’єкт дослідження** – інноваційна конкурентоспроможність.

**Предмет дослідження** – теоретичні та практичні аспекти розвитку потенціалу підвищення інноваційної конкурентоспроможності підприємства.

**База дослідження** – ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА».

**Методи дослідження.** У роботі використано спеціальні та загальнонаукові методи дослідження. Під час вивчення та теоретично-аналітичного опрацювання потенціалу підвищення інноваційної конкурентоспроможності застосовувалися: метод аналізу та синтезу, логічних узагальнень, методи групування, причинно-наслідкового зв’язку. Аналіз підприємства проводився на основі економічного налізу з застосуванням даних статистичної звітності, бухгалтерської звітності підприємства. Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням управління потенціалу підвищення інноваційної конкурентоспроможності підприємства.

**Практична значущість для підприємства, організації.** Розроблений бізнес-проект в рамках досліджень та аналізу, що наведені у даній дипломній роботі, може знайти реалізацію в заходах ПРАТ “Карлсберг Україна”, спрямованих на розвиток підвищення потенціалу інноваційної конкурентоспроможності підприємства, впровадження запропонованої інновації дозволить вивести підприємство на новий рівень як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках.

# **1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

## **1.1 Економічний зміст потенціалу інноваційної конкурентоспроможності**

В реаліях сьогодення вітчизняні підприємства мають необхідність функціонувати в стрімко прогресуючому економічному середовищі, внаслідок чого особливо актуальним є питання генерування інноваційних ідей та більш ефективних інструментів менеджменту. Паралельно підприємства мають фокусуватися на пошуку джерел інвестицій та зниженні загального ступеню ризику інвестиційного портфелю в цілому. За рахунок вирішення перелічених завдань підприємство матиме змогу підвищити загальну конкурентоспроможність та зміцнити власні позиції серед гравців ринку.

Задля уникнення помилок в процесі впровадження інновацій доречно приділити увагу всім етапам їхньої реалізації, особливо ретельно дослідивши при цьому економічне середовище на початку запланованих змін. Це є неможливим без комплексного аналізу всіх елементів, що входять до складу потенціалу інноваційної конкурентоспроможності.

У загальному вигляді потенціал інноваційної конкурентоспроможності являє собою комплекс сукупної наявності матеріальних та нематеріальних активів підприємства, які в подальшому задіяні у етапах впровадження інноваційної діяльності [19].

Що являє собою потенціал інноваційної конкурентоспроможності? Проаналізувавши наведену категорію можна дійти до висновку, що, по-перше, це спроможність до модифікації та розвитку, і, по-друге, безпосереднє джерело еволюції підприємства. При цьому «все те, що веде до інноваційного розвитку, має інноваційний потенціал. Він як би то стоїть на стику реальності,

яка його характеризує, і майбутності, яка його визначає і в той самий час визначається їм» [29].

Потенціал інноваційної конкурентоспроможності являє собою комплексну систему, що складається зі взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів, ефективне функціонування яких позитивно впливає на створення та подальше проектування конкурентних переваг та допомагає у реалізації стратегії поетапного удосконалення системи розвитку досліджуваного підприємства. Таким, чином, потенціал інноваційної конкурентоспроможності існує у симбіозі об'єднання ресурсів та, водночас, шляхів їх майбутнього розвитку. [63, с. 76].

Отже, задля підсилення існуючих позицій власного інноваційного розвитку підприємству потрібно мати у арсеналі чітко налагоджений комплекс матеріальних та нематеріальних ресурсів, професійних навичок, ефективної системи менеджменту та вміння прогнозувати результативність запланованих перебудов, і, водночас, змін економічного середовища.

Покращення позицій підприємства серед гравців ринку у аспекті потенціалу підвищення інноваційної конкурентоспроможності має будуватись комплексно, враховуючи всі складові елементи наведеної економічної категорії, серед яких має місце науково-технічний та технологічний стан, маркетингова діяльність, інформаційна забезпеченість, рівень професійності кадрів, тощо. У розгляді зазначеного питання доцільно зробити висновок, що сам процес впровадження та рівень дієвості відповідно до зазначених цілей безпосередньо являє собою інноваційний розвиток підприємства, таким чином виступаючи поєднанням можливостей та етапів впровадження. Відокремлення цих понять відіграє одну з вирішальних ролей у процесі налагодження стабільності та мінімізації ризиків потенціалу інноваційної конкурентоспроможності.

Керівник наукової школи М. Войнаренко що вивчає проблеми розробки концепцій залучення інвестицій та впровадження інновацій в регіональну економіку, інноваційним розвитком визначає процес е виводимість, що

спирається на безупинні пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства у мінливих умовах зовнішнього середовища в рамках обраної місії та прийнятої мотивації діяльності і який пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту» [9, с. 44].

В реаліях жорсткої конкурентної боротьби на ринку та мінливого економічного й законодавчого середовища підприємство реагує на існуючі перешкоди та ризики саме шляхом інноваційного розвитку, маючи на меті зміцнення власних позицій та усунення конкурентів.

Тож доречно зазначити, що процес інноваційних перебудов є залежним від інноваційного потенціалу, який, у свою чергу, безпосередньо пов'язаний з інноваціями. Наслідком цього процесу є здатність підприємства розробляти шляхи подальшого розвитку за допомогою пошуку інноваційних шляхів вирішення стратегічних завдань, а також можливість генерувати та впроваджувати винаходи [31, с.24].

Таким чином, маючи на меті пошук шляхів закріплення та посилення власних конкурентних позицій, інноваційний розвиток використовується підприємством як інструмент у досягненні лідерства [32, с .6]

Підприємство має концентруватися на розгляді питань усунення можливих ризиків, поєднуючи миттєвий план реагування шляхом залучення відповідних інструментів антикризового менеджменту та систему стратегічних заходів, спрямованих на стабілізацію економічного стану підприємства у перспективі.

Розгляд та узагальнення системи існуючих досліджень свідчить про складну та багатогранну структуру потенціалу інноваційної конкурентоспроможності [47, с. 84].

Складовими потенціалу інноваційної конкурентоспроможності є [47]:

- інтелектуально-кадрова, що надає можливість генерувати новаційні ідеї з подальшим розвитком задумів до певного рівня системи технологічних, конструкторських, організаційних та управлінських категорій, які у своїй сукупності є взаємозалежними та взаємодоповнюючими [47];;

- фінансова, яка є головним індикатором наявності коштів підприємства, серед яких виділяються власні, інвестиційні та бюджетні фінансові ресурси, що є необхідними для реалізації інноваційних процесів;

- матеріально-технічна, що являє собою комплекс предметів та засобів праці, які, у свою чергу, поділяються на такі складові: сировина, матеріали, паливо та енергія; устаткування та інструменти; площі та робочі місця;

- технічно-виробнича складова, яка демонструє здатність підприємств швидко здійснити процеси перебудови, змінити орієнтацію виробничих потужностей та стабілізувати, з економічної точки зору, ефективне виробництво нових продуктів, що відповідатимуть потребам цільової аудиторії [47];

- інформаційна система, що характеризує відповідний рівень володіння підприємством сукупності інформації з акцентом на точність та суперечливість наведених даних;

- маркетингова, характерним проявом діяльності якої є здатність підприємства до сегментованого й поетапного концентрування основної частки його функцій та ресурсів на задоволенні й прогнозуванні споживацьких потреб з подальшим розширенням потенційних ринків збуту продукції;

- невиводимість, що є можливістю досягнення узгодженості та належного рівня відповідності інтересів суб'єктів економічного процесу у розрізі питання інноваційного розвитку;

- дослідницько-наукова, визначає можливість реалізації системи досліджень, що мають на меті перевірку новаційних ідей та альтернатив їхнього впровадження у процес розробки нових видів продукції;

- управлінська, головна ідея якої полягає у оцінці ефективності реалізації інструментарію системи менеджменту керівництва персоналом з метою досягнення стратегічно запланованих результатів. Поява нових знань та вмінь, що у перспективі переростають у частку інтелектуального капіталу, знаходиться у прямій залежності від рівня ефективності управління персоналом [47];

- культурно-корпоративна, індивідуальними ознаками якої є характерна комунікативна система спілкування, досвід, трудовий етикет та ступінь мотивації персоналу у ключовому напрямку розвитку наявних та перспективних можливостей підприємства [47].

Потенціал інноваційної конкурентоспроможності розглядається як частина конкурентоспроможності підприємства, регіону, галузі, країни. Саме потенціал інноваційної конкурентоспроможності показує наскільки розглянутий суб'єкт відповідає світовим темпам розвитку економіки, наскільки воно здатне створити собі майбутні перспективи розвитку, оскільки світовий прогрес на сучасному етапі будується, в першу чергу, завдяки інноваціям. Отже, щоб підприємство було конкурентоспроможним на внутрішньому та світовому ринках, необхідно використовувати у своїй діяльності інновації, але, крім цього, повинні бути методи, що дозволяють оцінити, наскільки підприємство інноваційно-конкурентоспроможне [4].

Таблиця 1.1 – Сутність категорії «інноваційна конкурентоспроможність» на думку вчених

Науковець	Зміст економічної категорії
А.О. Кулик [40]	Сукупність характеристик, передумов та дій підприємства у сфері формування та впровадження безперервної стратегії випередження, розробки, пошуку, трансферу, адаптації та впровадження інновацій з метою досягнення конкурентних переваг на ринку товарів і послуг [40].
В.О. Василенко [8]	Конкурентоспроможність, що реалізується шляхом розробки та впровадження інноваційних товарів та послуг [8].
С.М. Клименко [56]	Здатність господарюючого суб'єкта успішно функціонувати і розвиватися на певному обраному сегменті завдяки впровадженню інновацій [56].
І.В. Тараненко [54]	Механізм заснований на створенні й нагромадженні нового знання та ефективному використанні інноваційних переваг, інституційно оформлений процес змагальної взаємодії суб'єктів, що відбувається через інтегративну участь в інноваційному процесі, задля забезпечення найкращих умов сталого розвитку [54].

Теоретичною основою інноваційної конкурентоспроможності є формування сутності її основних понять, принципів і характеристик [54]:

- характер клімату середовища ринкових інновацій – сукупний аналіз рівня інноваційної діяльності та умов зовнішнього економічного середовища;
- інноваційний потенціал підприємства – ступінь готовності ендогенного середовища підприємства впроваджувати етапи стратегії перетворень у сфері інновацій;
- наукові ресурси глобальної інноватики – можливості інноваційного ринку патентів, ліцензій, ноу-хау та інших науково-технічних та організаційно-економічних розробок;
- власний інтелектуальний капітал підприємства, творчий рівень персоналу, НДДКР та його інтелектуальна продукція;
- інформаційна та кадрова складові бази комплексу системи функціонування підприємства;
- фінансово-економічна та матеріально-технічна база реалізації інноваційних процесів;
- сукупність методології та інструментарію шляхів впровадження плану реалізації інноваційних цілей, з концентруванням безпосередньо на їхній коректній постановці, розробка інноваційних стратегій, проектів та програм їх реалізації, пошук джерел інвестицій у інноваційну діяльність, складання виробничої стадії інтеграції інноваційних розробок, використання результатів інноваційної перебудови підприємства [54].

Управління інноваційною конкурентоспроможністю повинно бути побудоване на ключових складових, що його забезпечують. Задля ефективності здійснення заходів інноваційної конкурентоспроможності перед підприємством постає необхідність застосовувати інноваційний підхід до управління, орієнтований на підвищення останньої за рахунок постійного впровадження нововведень у всіх функціональних сферах діяльності підприємства, й на нарощування його інноваційного потенціалу.

Під категорією управління розуміється власне управлінська діяльність у поєднанні з процесами, що є взаємозалежними із системою розробки концепції

та альтернативних стратегій розвитку, постановкою її цілей, плануванням, організаційною діяльністю, розпорядництвом, координуванням і контролем, а при необхідності, і коригуванням раніше прийнятих рішень. Являючи собою, по суті, сукупність циклічно повторюваних дій, процес управління є безпосередньо пов'язаним з ліквідацією можливих ризиків, генеруванням та організацією процесу виконання прийнятих рішень. Іншими словами можна визначити управління, як комплекс інструментів менеджменту, які корелюють один з одним задля забезпечення втілення запланованих цілей, за допомогою оброблення ресурсів на «вході» в продукцію або послуги на «виході» системи [10].

Конкурентоспроможність підприємств означає, що підприємство здатне зберігати наявні позиції на ринку, зміцнювати ці позиції і успішно протидіяти діям конкурентів, які прагнуть його потіснити на ринку [1, с. 3]. Тому для того, щоб зберігати стійкість функціонування підприємства, питання конкурентоспроможності повинні постійно перебувати в полі зору і уваги менеджерів.

У різних роботах по-різному вирішується це завдання. Найчастіше спостерігається певний підхід, який базується на розподілі ключового елемента, що є основою підтримання конкурентоспроможності і необхідності концентрації ресурсів на цьому елементі. Так, у ряді робіт ключовим параметром забезпечення конкурентоспроможності підприємства розглядається конкурентоспроможність продукції та її інноваційний рівень. Висувається теза: «Якщо підприємство володіє і випускає конкурентоспроможну продукцію – це дозволяє йому успішно зберігати свої позиції на ринку, зміцнювати свій розвиток і проводити свою особисту лінію поведінки» [5, с. 29]. У цій позиції є проблема, так як стан та характеристика продукції є тимчасовою характеристикою, що діє протягом досить короткого проміжку часу. Ця перевага може швидко загубитися при появі продукції більш високого рівня, нової, яка має кращі показники.



Тому просто забезпечити конкурентоспроможність не означає забезпечити довготривалу стійкість діяльності підприємства. Інші підходи базуються на вирішенні проблеми конкурентоспроможності шляхом формування сталого конкурентоспроможного потенціалу підприємства, що включає в себе виробничий потенціал, кадровий потенціал, інноваційний, фінансовий та ряд інших. Потенціал визначає резерви і можливості підприємства давати певний рівень продукції з певними характеристиками.

Безумовно, такий підхід є глибоким, він визначає причини і чинники, що формують конкурентоспроможність [3, с. 349].

До факторів, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства, відносять [5, с. 45]:

- науково-технологічні показники, що відображають характер динаміки розвитку та стан наявного науково-технічного прогресу, досконалість технологічної системи загалом та рівня технічної оснащеності зокрема, а також продуктивність та надійність обладнання, тощо [5];

- економічно-організаційні показники – ілюструють наявну стадію циклу розвитку економічної системи, ефективність інтеграційних процесів під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів економічної системи, загальногосподарську та галузеву кон'юнктуру, методологію й систему реалізації процесів господарської діяльності підприємства у умовах ринку галузі; водночас наведені категорії деталізують структуру та результативність комплексу менеджменту підприємства, рівень впровадження маркетингової та фінансово-економічної діяльності, ступінь ефективності розроблених на підприємстві систем комплексного прогнозування, стратегічного та поточного планування, моніторингу та оперативного регулювання [5];

- соціальні чинники – відображають стан та динаміку соціальних процесів, що відбуваються на макрорівні;

- екологічні чинники – уособлюють причинно-наслідкову систему залежності виробничої діяльності підприємства від екологічного стану середовища;

- політичні фактори – здійснюють суттєвий вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства, що найяскравіше виявляється при реалізації продукції підприємства на зовнішніх ринках, або при придбанні імпортованих ресурсів [5].

Всю сукупність факторів конкурентоспроможності підприємства по відношенню до нього поділяють на зовнішні і внутрішні [17, с.70].

Ендогенні чинники – об'єктивні критерії, що характеризують здатність підприємства забезпечувати належний рівень власної конкурентоспроможності. До внутрішніх факторів можна віднести [14, с. 56]:

- 1) потенціал маркетингових служб;
- 2) науково-технічний потенціал;
- 3) виробничо-технологічний потенціал;
- 4) фінансово-економічний потенціал;
- 5) кадровий потенціал (структуру, професійно-кваліфікований склад);
- 6) ефективність реклами та засобів стимулювання збуту;
- 7) рівень матеріально-технічного забезпечення;
- 8) умови зберігання, транспортування, пакування продукції;
- 9) рівень вантажно-розвантажувальних робіт і транспортних послуг у відповідності з вимогами;
- 10) підготовку і розробку виробничих процесів, вибір оптимальної технології виробництва;
- 11) ефективність виробничого контролю, випробувань, обстежень;
- 12) рівень технічного обслуговування в експлуатації та виводимість період;
- 13) рівень сервісного і гарантійного обслуговування [14].

Екзогенні фактори – соціально-економічні та організаційні відносини, що дозволяють підприємству створити продукцію, яка по цінових і нецінових характеристиках більш приваблива [14]. До них відносять [14, с. 58]:

- 1) інструментарій можливого впливу держави: економічного характеру (амортизаційну, податкову, фінансово-кредитну політику, інвестиційну політику, участь у міжнародному поділі праці); адміністративного характеру

(розроблення, вдосконалення і реалізацію законодавчих актів, демонополізацію економіки, державну систему стандартизації і сертифікації, правовий захист інтересів споживачів [14]);

2) основні характеристики самого ринку діяльності даного підприємства (його тип і ємність, наявність і можливості конкурентів) [14];

3) діяльність громадських та недержавних інститутів;

4) діяльність політичних партій, рухів, блоків, що формують соціально-економічну обстановку в країні.

В окремих випадках проблема конкурентоспроможності визначається і розглядається як чисто маркетингова задача, яка вирішується шляхом просування продукції на ринок, захоплення ринку, розширення ринку і т. д. Є й інші підходи, але у всіх цих підходах, на наш погляд, існує одна загальна проблема – виділяючи головний ключовий елемент, опускається значимість інших елементів і таким чином порушується комплексність параметрів, які формують конкурентоспроможність. Це відбувається тому, що параметри, які мають невисокий рейтинг значущості, часто ігноруються, але внаслідок цього досить часто розвиваються проблеми і збої у функціонуванні підприємства, які знижують його конкурентоспроможність через перетворення малозначних параметрів у «вузьке місце».

Виникнення вузького місця, як правило, призводить до різкого зниження конкурентного потенціалу підприємства та його конкурентних позицій. Це визначає важливість і значимість завдання забезпечення комплексності підходу до забезпечення конкурентоспроможності. Комплексність підходу, на нашу думку, означає, що ті параметри і елементи, які формують конкурентоспроможність, впливають на неї і повинні розвиватися у певному співвідношенні між собою, зберігаючи раціональні межі розбіжностей у своєму рівні і можливості.

Комплексний підхід передбачає, що елементи, що утворюють систему управління конкурентоспроможністю, не просто взаємопов'язані між собою, але і цей взаємозв'язок контролюється з метою збереження розбіжності в рівні

значень її показників в межах допустимих величин [5]. Облік факторів взаємозв'язку параметрів проявляється на практиці частіше всього в тому, що вироджується ефективність дій. Якщо розвивається який-небудь один параметр, наприклад, кваліфікаційна характеристика персоналу або інноваційний рівень продукції, то спочатку ми спостерігаємо істотне зростання конкурентоспроможності, яке згодом різко знижується.

На наш погляд, це відбувається тому, що існує допустима різниця, наприклад, між кваліфікаційними характеристиками персоналу і технічним рівнем виробничого обладнання. Поки рівень кваліфікації персоналу знаходиться в межах цієї різниці, вектор прикладених зусиль дає позитивну динаміку конкурентоспроможності. Коли резерв допустимої різниці буде обрано між ними, то витрати і зусилля, прикладені до поліпшення параметрів персоналу, будуть гальмуватися параметрами обладнання, на якому він працює, і таким чином зростання припиняється.

Для того, щоб в цілому змінити конкурентоспроможність, нам необхідно міняти характеристики використовуваного обладнання. Точно так само персонал повинен бути доповнений характеристиками управлінської команди, інноваційним рівнем і т. д.

Проведений нами аналіз дозволив виділити в якості ключових параметрів і характеристик, які визначають конкурентоспроможність, наступне: виробничі параметри, тобто якою виробничою базою володіє підприємство, параметри продукції (які характеристики продукції, сформовані підприємством, виходять на ринок), параметри управлінської команди, яка визначає стратегію, тактику і лінію поведінки підприємства у всіх сферах, в тому числі і в комерційній сфері просування продукції на ринок [4], всі характеристики персоналу, які працюють на підприємстві, його можливості та інноваційні характеристики, можливості товаропровідної мережі підприємства, рівень логістичного управління та рівень економності та раціональності використання ресурсів. Може бути задано список інших

параметрів, але він в цілому не буде змінювати сутності та чинників, спрямованості їх дій, що формують конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність може розглядатися як безпосередній індикатор рівня економічної безпеки, оскільки остання є одним із базисних напрямів державної політики здійснення національної безпеки, характеризує здатність національної економіки до розширеного самовідтворення [58, с. 70].

Зростання зацікавленості до вивчення такої категорії, як «конкурентоспроможність», пояснюється ускладненням взаємозв'язків та взаємозалежності фірм і компаній різних країн, між якими сформовано коопераційні зв'язки. Якщо конкурентоспроможність розглядати як критерій і мету розвитку економічної системи, тоді економічна безпека являє собою необхідну умову для її існування та розвитку.

Найбільш сприятливою є ситуація, коли відповідні характеристики факторів як індикаторів конкурентоспроможності та економічної безпеки окремих суб'єктів господарювання створюють водночас високу конкурентоспроможність та достатній рівень економічної безпеки країни.

У самому загальному вигляді під конкурентоспроможністю розуміють наявність властивостей, що створюють переваги для суб'єкта економічної діяльності (конкурентної боротьби). Носіями конкурентних переваг можуть бути різні предмети або категорії конкурентоспроможності: види продукції, окремі підприємства й організації або їх групи, які утворюють галузеві або конгломератні об'єднання, і, нарешті, окремі країни або їх об'єднання (регіональні, політичні, етнокультурні), що ведуть конкурентну боротьбу за лідерство в різних сферах міжнародних економічних відносин [21, с. 30].

Конкурентні переваги зазвичай досягаються певними групами факторів, серед яких основними є [21]:

- ресурсні – володіння ресурсами особливої якості або кількості;
- операційні – характеризують ступінь або ефективність використання наявних ресурсів;

- програмно-стратегічні – наявність стратегії розвитку суб'єкта – носія конкурентних переваг та якість цієї стратегії.

Перші дві переваги є традиційними і пов'язані між собою наявністю ресурсів, що використовуються ефективно, оскільки накопичені основні виробничі фонди і кваліфіковані кадри дають змогу підприємствам ефективно використовувати ці природні ресурси. Роль програмно-стратегічної переваги полягає у тому, що конкурентна боротьба фактично перетворюється у боротьбу стратегій. Відтак, стратегічний компонент стає провідною характеристикою конкурентоздатності, оскільки пов'язаний із формуванням і використанням такого потенціалу підприємства, ефективний розвиток якого може відбутись тільки згідно з стратегією, що розроблена заздалегідь.

Конкурентоспроможність, з одного боку, відображає вимоги ринку, а з іншого – орієнтує суб'єкти конкурентної боротьби на здійснення активних дій щодо завоювання ринкових позицій, їх утримання, зміцнення й розширення. Зазначена характеристика орієнтує економічних агентів на більш активну або навіть більш агресивну – у позитивному сенсі – діяльність [25, с. 153]. Варто зазначити, що існування єдиного визначення терміну «конкурентоспроможність» неможливе, що пояснюється різним трактуванням даної дефініції науковцями і дослідниками.

На думку певних науковців, конкуренція виступає як особливий вид взаємовідносин між людьми, організаціями або підприємствами, територіями і характеризується боротьбою за кращі позиції на ринку. Окремі дослідники визначають, що конкурентоспроможність підприємств залежить від рівня конкурентоспроможності продукції. До того ж конкурентоспроможність підприємства розглядається як відносний параметр, який характеризує відмінності розвитку підприємства порівняно з конкурентами [3; 7].

Конкурентоспроможність включає ефективність як складову категорію та описує складні взаємозв'язки суб'єктів господарювання, окремих фірм і корпорацій, їх галузевих об'єднань і національних господарств окремих країн. Ефективність є відношенням витрат до результатів, що ілюструє рівень

прогнозованої результативності наявних в суб'єкта конкурентної боротьби ресурсів [25, с. 155]. Тобто конкурентоспроможність виражає потенціал, можливість вести ефективну конкурентну боротьбу, проте зазначений показник також має ризики не бути реалізованим [25, с. 155].

Особливим є те, що конкурентоспроможним у принципі може бути й малоефективний ринковий суб'єкт, оскільки конкурентоспроможність може досягатися не тільки продуктивним поліпшенням своїх власних характеристик, але й шляхом використання різноманітних заходів із блокування розвитку конкурентів [5, с. 53]. Дослідники визначають, що деструктивні заходи, так звані «інституціональні пастки», нерідко можуть забезпечити стійкі лідируючі позиції підприємству на певний строк [5, с. 53].

Ступінь захисту, що забезпечується підприємствами від аналогічних заходів, значною мірою визначає рівень їх конкурентоспроможності, яка в такому контексті спрямована на забезпечення економічної безпеки (підприємства або країни) [25, с. 156]. Тому зазвичай конкурентоспроможність включає поняття економічної безпеки, без забезпечення якої ні окрема фірма, ні країна не можуть зберігати ефективні ринкові позиції тривалий час в умовах сучасної світової економіки.

Доцільно зробити висновок, що економічна категорія потенціалу інноваційної конкурентоспроможності знаходиться у прямій залежності з поняттям ефективності та рівнем економічної безпеки. Якщо не побудована система такої безпеки, конкурентні переваги його не врятують і більш того – можуть бути використані конкурентами. Тому, на думку дослідників, конкурентоспроможність інтегрує в собі ефективність і безпеку [15].

Роль інноваційного потенціалу як вирішального фактора підвищення ефективності виробництва постійно зростає і в сучасних умовах для підприємств залишається одним із пріоритетних напрямків забезпечення їх стабільного економічного розвитку. Важливість впливу інновацій на стійкість конкурентних переваг та ефективну діяльність підприємства підкреслюються

більшістю вчених-економістів, що займаються проблемами науково-технічного прогресу.

Постійне та комплексне забезпечення інноваційного розвитку підприємства забезпечує безконфліктний перехід підприємства в нову якість його життєдіяльності. Це означає, що система управління підприємством повинна бути відкритою до інновацій, забезпечувати постійне самонавчання та саме розвиток на всіх рівнях своїх взаємозв'язків із навколишнім середовищем, а також на всіх етапах свого життєвого циклу, що в свою чергу забезпечить підприємству конкурентну перевагу у порівнянні з іншими підприємствами.

При визначенні найбільш привабливої стратегії інноваційного розвитку організації дотримуються певних критеріїв, серед яких найважливішими є:

- релевантність можливостей ризикам екзогенного середовища;
- відповідність місії та цілям організації;
- досягнення конкурентних переваг за рахунок використання сильних сторін фірми і слабкості конкурентів, нейтралізації або компенсації слабких сторін підприємства і сильних сторін (переваг) конкурентів;
- наявність необхідних ресурсів, наукового, технічного, виробничого, кадрового потенціалів;
- досягнення балансу між усіма структурними підрозділами фірми.

Підвищення рівня інноваційного потенціалу поряд із стимулюванням інноваційного розвитку знаходиться у прямо пропорційній залежності від системи підтримання безпеки організації. Рівень забезпечення інноваційної безпеки визначається стадіями розвитку сукупності інтелектуального, виробничого, науково-технологічного потенціалу підприємства. Забезпечення максимального ступеня безпеки визначається інноваційними процесами реорганізації підприємства. Довгостроковий розвиток повинен корелювати із використанням основних заходів сучасного комплексу економічної безпеки інноваційного потенціалу.



## 1.2 Підходи до підвищення інноваційної конкурентоспроможності промислового підприємства

В умовах глобального економічного середовища рівень конкуренції зумовлюється значною мірою високим рівнем впровадження у виробництво нових технологій і розробок. В останні десятиліття посилюється вплив конкуренції, особливо на ринках високотехнологічних продуктів. Сьогодні економічні умови змушують виробника докорінно переглянути технічні, технологічні, інноваційні та фінансові можливості ціноутворення, систему оподаткування, процеси демонополізації, подальші можливості розвитку підприємства.

Серед внутрішніх факторів, що сприяють зростанню ефективності інновацій виділяють такі: здатність керівників підприємства і персоналу виділяти й оцінювати економічні, соціальні і технологічні зміни в зовнішньому середовищі; орієнтація керівників підприємства на довгострокову перспективу і наявність чітких стратегічних цілей; розвинута система збуту і маркетингу, здатна досліджувати й оцінювати ринкові тенденції; уміння аналізувати і реалізовувати нові ідеї [39, с. 24].

Основний вектор інноваційної конкурентоспроможності спрямований на отримання таких конкурентних переваг, які засновані на науково-технічних досягненнях та інноваціях. Нові технології і забезпечуваний ними ріст продуктивності й ефективності дають змогу досягати головної умови інноваційної конкурентоспроможності: виробництва унікальних товарів і послуг, що відповідають вимогам споживачів і мають значну перевагу над аналогами.

Досвід найбільш розвинених країн показує, що конкурентоспроможність забезпечується рядом умов, головними з яких є: нагромаджений науково-технічний потенціал; інституціональні фактори технологічного прогресу; наявність великих наукомістких корпорацій [33, с. 24].

Інноваційна конкурентоспроможність підприємства залежить від стану його інноваційного потенціалу і від моделі управління інноваційною діяльністю на підприємстві [6]. В якості зразків для побудови системи управління інноваційною конкурентоспроможністю можна використовувати дві управлінські моделі організації інноваційної діяльності, які показали високі позитивні результати на практиці, але базуються на різних принципах: американську і японську [6, с. 6]:

- американська модель ґрунтується на використанні потужної фундаментальної і прикладної науки, багатомільярдными інвестиціями, на розробці нових технологій, активному залученні вчених та дослідників з-за кордону, динамічній економіці, гострій конкуренції між виробниками за споживачів і т.д.;

- Японія використовувала переважно зовнішні запозичення. Не маючи розвиненої фундаментальної науки, Японія стала широко впроваджувати іноземний досвід, скуповувати патенти, доводити розробки до потрібного рівня, запускати їх у виробництво, поступово модернізуючи його на базі нових технологій.

Система управління інноваційною конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність окремих взаємообумовлених елементів, що володіють певними властивостями, пов'язаних з виробленням управлінських рішень щодо планування створення та реалізації інноваційних проектів з метою завоювання лідерських конкурентних позицій [6].

Система повинна бути побудована з урахуванням наступних системних принципів, таких як [6]:

- неадитивні – невідповідність характеристик системи до суми властивостей елементів, що входять до її складу та неможливість виокремлення з останніх властивостей цілого [6];

- ієрархічність – багатоступеневий аналіз станів та змін;

- структурність – характеристика системи шляхом виявлення залежностей її складових компонентів одне від одного;

- динамізм – здатність реагування на зміни, що відбуваються у внутрішньому середовищі функціонування системи;

- взаємозалежність системної структури та екзогенного середовища – наявність зворотного зв'язку між навколишнім середовищем та структурними елементами системи [6];

- цілеспрямованість – здатність оцінювати наявні зміни у стані показників системи з позиції пріоритетності фінальної мети функціонування підприємства [6].

Ефективність функціонування системи управління інноваційною конкурентоспроможністю неможлива без підтримання зворотного зв'язку між об'єктом і суб'єктом управління. Зворотній зв'язок є як регулюючим, так і захисним засобом. Забезпечення зворотного зв'язку досягається на основі розроблених шляхів удосконалення управління інноваційною конкурентоспроможністю [2].

Системі управління інноваційною конкурентоспроможністю підприємства притаманні такі властивості [2]:

- цілісність – система повинна бути єдиним цілим, що складається з підсистем і компонентів;

- синергічність – спільна дія багатьох підсистем, в результаті якої виникає структура і відповідне функціонування;

- кооперування – суміщення зусиль компонентів для знаходження загальних принципів функціонування системи;

- емерджентність – можливість розбіжності цілей системи і цілей складових її компонентів [2];

- альтернативність – можливість вибору різних шляхів функціонування системи;

- адаптивність – активне пристосування параметрів до змін умов зовнішнього середовища;

- інтерактивність – можливість поєднання централізованого і децентралізованого управління системою [2];

- пріоритетність цілей системи щодо цілей її компонентів [2].

В цілому управління інноваційною конкурентоспроможністю промислового підприємства – це процес, що має системні властивості, його основні етапи мають включати:

- визначення сфери та приналежності інноваційної діяльності підприємства у ринковому сегменті. Необхідно визначати потенційних наявних та прихованих конкурентів, а також конкурентну позицію з урахуванням специфіки інноваційної діяльності підприємства та інновацій, які воно запроваджує;

- дослідження зовнішнього середовища (політична ситуація в державі, основні конкуренти, постачальники, інноваційна інфраструктура і т.д.);

- діагностування базової позиції підприємства в конкурентному середовищі;

- оцінювання інноваційного потенціалу підприємства і визначення сильних і слабких сторін за кожною з його складових, виявлення конкурентних переваг та способів їх використання у конкурентній боротьбі;

- прогнозування бажаного рівня інноваційної конкурентоспроможності підприємства;

- розроблення напрямів покращення інноваційної конкурентоспроможності, реалізація заходів;

- моніторинг інноваційної конкурентоспроможності підприємства. В силу наявності постійного інноваційного розвитку підприємств-конкурентів, управління інноваційною конкурентоспроможністю – це систематичний процес, тому разові заходи щодо її підвищення не можуть мати місця у конкурентній боротьбі.

Як наслідок, задля ефективної реалізації функцій стратегічної діяльності підприємство має необхідність у регулярному моніторингу внутрішніх та зовнішніх чинників, що обумовлюють позиції цього підприємства у загальному ринковому середовищі.

Таблиця 1.2 – Показники оцінки конкурентоспроможності інноваційного потенціалу підприємства за функціональними складовими та їх стратегічне спрямування

Функціональні складові інноваційного потенціалу підприємства	Стратегічні функціональні цілі	Функціональні показники	Стратегічне спрямування
1	2	3	4
Маркетингова	Підтримання та розширення попиту на продукцію	частка ринку	Збільшення
		частка ринку інноваційної продукції	Збільшення
		рівень оновлення продукції	Збільшення
Науково-технічна	Підвищення науково-технічного та організаційного рівня виробництва	частка нових інноваційних (технологічних) процесів	Збільшення
		кількість наукових та науково-технічних робіт	Збільшення
Нематеріальна	Підвищення прибутковості підприємства	частка вартості комерційних позначень у вартості необоротних активів підприємства	Збільшення
		частка прав на використання об'єктів інтелектуальної власності у вартості необоротних активів підприємства	Збільшення
		частка нематеріальних активів у необоротних активах підприємства	Збільшення
Виробнича	Підвищення ефективності виробничої (операційної) діяльності	фондовіддача	Збільшення
		рівень оновлення виробничих основних засобів	Збільшення
		матеріаломісткість продукції	Зменшення
		якість продукції	Збільшення

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
Кадрова	Підвищення ефективності праці та покращення соціального захисту працівників	реальна середня заробітна плата	Збільшення
		продуктивність праці	Збільшення
		частка працівників з вищою освітою у загальній кількості працівників	Збільшення
		частка працівників, що мають науковий ступінь у загальній кількості працівників	Збільшення
		частка винахідників та раціоналізаторів у загальній кількості працівників	Збільшення
		відношення витрат на оплату лікарняних до витрат на санаторно-курортне лікування	Зменшення
		частка працівників, що підвищили кваліфікацію у загальній кількості працівників	Збільшення
		середньооблікова чисельність працівників	Збільшення
Економічна	Підвищення ефективності діяльності підприємства	дохід від реалізації продукції	Збільшення
		дохід від реалізації інноваційної продукції	Збільшення
		витрати на 1 грн товарної продукції	Зменшення
		валовий прибуток	Збільшення
		прибуток від впровадження інновацій	Збільшення
		чистий прибуток	Збільшення
		терміни окупності інвестицій	Зменшення
Фінансова	Підвищення ефективності управління фінансовою діяльністю	чистий грошовий потік	Збільшення
		оборотність оборотних коштів	Збільшення
		ресурсовіддача	Збільшення
		фінансова стійкість	Збільшення
		рентабельність активів	Збільшення
		рентабельність власного капіталу	Збільшення
Інформаційн о- комунікацій на	Покращення інформаційного забезпечення	рівень інформатизації підприємства	Збільшення
		задоволеність працею	Збільшення
		тривалість обробки документів	Зменшення

Джерело: [4]

Аналіз рівня конкурентоспроможності інноваційного потенціалу має на меті побудову ефективної конкурентної стратегії. Задля обґрунтування зазначеної економічної категорії доцільним є визначення такого інтегрального показника як «рівень інноваційного потенціалу» з використанням матричного

методу балів. Залучення інтегрального показника надасть змогу скласти порівняльну характеристику інноваційних потенціалів підприємств, які є конкурентами. Крім цього, наведений показник можливо використовувати для порівняння рівня інноваційного потенціалу одного підприємства у різні роки.

Таким чином, ефективна система менеджменту у поєднанні з інструментарієм відповідних засобів дає змогу підприємству розвинути власну діяльність у сфері інновацій, виокремити ключові негативні аспекти в управлінні та скласти на основі отриманих даних ефективний план подальшої конкурентної боротьби. Основними перевагами від управління інноваційною конкурентоспроможністю підприємства у загальному можна визначити такі:

- збільшення ключових компетенцій підприємства;
- покращення стану зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;
- орієнтація на забезпечення конкурентних переваг;
- збільшення прибутковості підприємства завдяки інноваційним провадженням.

Здійснений аналіз оцінки наявного інноваційного потенціалу дає змогу виділити чотири методологічні підходи, а саме: ресурсний; процесно-результативний; соціологічний (метод опитувань); особистісний (соціально-психологічна модель) [1].

Кожен із зазначених підходів має власні особливості, при визначенні яких такі автори, як Є.С. Галушко, А.М. Власова, М. Данько, А.І. Ніколаєв, В.Б. Яковенко, Є. Вітте акцентували увагу на структурі інноваційного потенціалу підприємства (ІПП), його складові, елементи та їх взаємодію, фактори оцінки, систему показників, керуючись при цьому якісними, кількісними або ж інтегрованими показниками [19, с. 66]. Вивчення методів оцінювання ІПП показує, що дані методики у більшості випадків мають як теоретичну основу дослідження, так і практичне підґрунтя. Тому оцінюючи наявний потенціал конкретного суб'єкта господарювання, необхідно виходити з особливостей роботи підприємства, його техніко-економічних показників.

Спроможність підприємства до інноваційного розвитку необхідно розглядати як його здатність до розвитку, розв'язання економічних проблем на основі використання знань та здатності залучати технології, впроваджувати винаходи та приймати технологічні рішення. В процесі здійснення інноваційної діяльності поряд з наявними можливостями підприємства існують проблеми фінансування інноваційних проектів або ж окремих його складових.

Оцінюючи стан українських підприємств інноваційного спрямування, необхідно відзначити негативні тенденції в їх роботі, а саме: розпад науково-дослідних інститутів, конструкторських бюро; відтік наукового потенціалу; загрозливе старіння використовуваних технологій, методів виробництва; критичний стан виробничого обладнання, їх моральне та фізичне спрацювання, енергомісткість, ресурсомісткість. Така ситуація зумовлює зробити акцент на процес фінансування інноваційної складової виробництва.

Аналіз практики вітчизняних і закордонних підприємств доводить, що від належного розподілу фінансових ресурсів залежить кінцевий результат функціонування підприємства, у тому числі й ефективність інноваційної діяльності. При цьому, система фінансування забезпечує виконання двох функцій – розподільну і контрольну.

Зміст першої, насамперед, полягає у тому, щоб забезпечувати кожного суб'єкта господарської діяльності необхідними йому фінансовими ресурсами.

Суб'єктами фінансової діяльності у розгляді даного контексту є приватні та інноваційні підприємства, інтегровані фінансово-промислові структури, територіальні органи управління та приватні особи [9]. Вони, у свою чергу, приймають безпосередню участь у процесі відтворення, створюючи суспільний кінцевий продукт [9]. Розподільний фінансовий процес виділяється високим рівнем складності та безпосередньо пов'язаний з діючим цивільним законодавством, податковою системою, законодавством про банки і цінні папери, з іншими нормативними документами, що затверджуються на державному, обласному і місцевому рівнях управління [9].



Функція контролю фінансів у загальному сенсі зводиться до того, щоб бути індикатором пропозицій, що складаються в розподілі коштів. Безумовно, важливим є усвідомлення ефективності використання зазначеного показника кожним окремими господарюючим суб'єктом у розрізі власних економічних потреб та можливостей [34, с. 286].

Отже, ключовими принципами побудови системи фінансування інновацій, повинні виступати [23, с. 287]:

- 1) чітка орієнтація системи на цільову аудиторію;
- 2) логічність, обґрунтованість та законодавча захищеність застосовуваного інструментарію;
- 3) множинність джерел фінансування;
- 4) масштаб та комплексність системи;
- 5) адаптивність і гнучкість з метою підтримки максимальної ефективності [23, с. 287].

Зазначені принципи можуть стати фундаментом нової інноваційної стратегії підприємства, а в поєднанні з наявним інноваційним потенціалом дають змогу правильно обрати її тип стратегії [23]. Виділяють три основні типи стратегій: наступальну, захисну, ліцензійну (поглинаючу) [23].

Стратегія наступання характеризується значним ступенем ризику, передбачає наявність релевантної кваліфікації, спроможності бачити нові ринкові перспективи і вміння оперативно реалізовувати їх у продуктах [22]. Певна обмеженість можливостей малих підприємств здійснювати великі НДДКР дає можливість припустити, що цим організаціям не вистачає ресурсів для реалізації наступальної стратегії [22]. Проте, у розрізі технологічної сфери, дрібні організації мають змогу фокусуватись на реалізації одного проекту, водночас з тим, що великі компанії повинні розподіляти власні ресурси на низку проектів [22]. Маючи на меті утримання позицій ринкового лідера, підприємству вимушене акцентуватися на наступальній стратегії, оскільки його позиції ризикують буди ослабленими внаслідок появи науково-технічної інновації [22].

Стратегія захисту являє собою діяльність з невисоким ступенем ризику та підходить для підприємств, що здатні підтримувати рівень прибуткової норми за рахунок низьких показників витрат в умовах конкурентної боротьби [12]. Стратегія буде ефективною в компанії, чиєю сильною стороною є маркетинговий сектор, проте водночас рівень НДДКР знаходиться на нижчому рівні якості. Таким чином вдається виділити підприємство серед інших, підсилюючи його сильну сторону та мінімізуюча негативні наслідки технологічних недоліків [12]. Водночас компанія повинна мати належний інноваційний потенціал, за допомогою використання якого мати змогу швидко реагувати на інноваційні впровадження конкурентів. Зазначена стратегія максимально сконцентована на розширенні ринкової бази та максмально оперативному поглинанні й впровадженні необхідних нововведень [12]. Серед переваг тактики можна виділити здатність концентруватися як на відомих продуктах, так і на тих, що мають мінімальне визнання серед споживачів цільової аудиторії [12].

Загальноприйнятим різновидом поглинальної стратегії є ліцензування, водночас ліцензування може виступати і у ролі стратегії підтримання у використанні її невеликими підприємствами, яким складено самотійно впровадити масштабну інновацію. Альтернативою придбанню технологій може виступати процес залучення відповідних фахівців.

Доречним є зазначити, що у процесі функціонування підприємства на різних сегментах ринку, ним може використовуватися різні види стратегії, оскільки у своєму розумінні стратегія являє собою поетапний план дій, а не набір окремих типів. На основі цього доречно визначити ряд стратегій та їх класифікаційні ознаки, що за своєю природою сприятимуть покращенню рівня конкурентоспроможності інноваційної продукції.

Оцінка інноваційного потенціалу підприємства дасть змогу вирішувати проблеми, що виникають в процесі виробництва на кожному з його етапів. Даний підхід сприятиме ефективному використанню внутрішніх фінансових ресурсів підприємства й залученню зовнішніх інвестицій, що в свою чергу

буде забезпечувати раціональний вибір інноваційної стратегії підприємства та допоможе підвищити конкурентоздатність інноваційного продукту.

Управління інноваційною конкурентоспроможністю має важливе значення для функціонування промислового підприємства. Для успішної діяльності українських підприємств необхідно розробити власну систему управління інноваційною конкурентоспроможністю і надалі її вдосконалювати, щоб мати переваги в конкурентній боротьбі за кращі позиції на ринку.

Формування системи управління інноваційною конкурентоспроможністю надасть підприємству покращити свою інноваційну діяльність, шляхом усунення основних недоліків в діяльності та усвідомлення своїх переваг над конкурентами.

### **Висновки до розділу**

1. Інноваційна конкурентоспроможність розглядається як частина конкурентоспроможності підприємства, регіону, галузі, країни. Інноваційна конкурентоспроможність показує наскільки розглянутий суб'єкт відповідає світовим темпам розвитку економіки, оскільки в реаліях сьогодення економічний прогрес безпосередньо будується на основі інновацій. У зв'язку з цим, щоб підприємство було конкурентоспроможним на внутрішньому та світовому ринках, необхідно концентруватися на впровадженні інновацій та розвитку цієї сфери із залученням відповідної методології оцінки рівня підприємства та його подальших перспектив.

2. Конкурентоспроможність підприємства безпосередньо взаємопов'язана із забезпеченням економічної безпеки та належним рівнем здатності економічного суб'єкта чинити опір конкурентам. Саме комплекс заходів із забезпечення безпеки є провідним інструментом на шляху до підвищення показників ефективності та рівня конкурентоспроможності. Тому,

на думку дослідників, конкурентоспроможність інтегрує в собі ефективність і безпеку.

3. Сучасне ефективне функціонування виробничого підприємства є неможливим без залучення інструментарію системи менеджменту у галузі інноваційної конкурентоспроможності. Задля покращення та стабілізації позицій на ринку перед вітчизняним підприємствами постає необхідність впровадження індивідуально розробленого комплексу засобів та методів управління інноваційною конкурентоспроможністю з налагодженою стратегією, що повинна також включати можливість миттєвого та постійного реагування на перебудови економічного середовища.

4. Реалізація комплексу управління інноваційною конкурентоспроможністю відіграє одну з ключових ролей у процесі виявлення переваг та недоліків функціонування підприємства як всередині системи, так і поза її межами. Саме інструментарій системи управління інноваційною конкурентоспроможністю надає змогу підвищити ефективність інноваційної діяльності.

## **2 ДІАГНОСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»**

### **2.1 Економіко-управлінський аналіз господарської та інноваційної діяльності ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»**

Carlsberg Group – це корпорація, яка є власником багатьох відомих марок пива, а також слабоалкогольних та безалкогольних напоїв. Carlsberg Ukraine це українська філія компанії, яка є її офіційним представником на ринку як алкогольних так і безалкогольних напоїв.

Carlsberg Group має у своєму штаті більш ніж 42000 працівників по всьому світу. Продукція цієї компанії поставляється у понад 150 країн. Тільки за 2016 рік було реалізовано близько 35 мільярдів пляшок пива. Українські підприємства Carlsberg розташовані у Запоріжжі, Києві, Львові. На цих виробництвах задіяно понад 1500 осіб. Компанія випускає алкогольні та безалкогольні напої під відомими брендами: «Львівське», Carlsberg, «Арсенал», Baltika, «Квас Тарас», «Хмільне», Seth&Riley's Garage, Somersby, Kronenbourg 1664, Grimbergen та багато інших.

За даними видання «Бізнес», компанія Carlsberg Ukraine займає почесне місце у рейтингу «ТОП-100 платників податків України – 2016», а також є лідером у номінації «Репутаційна стабільність» за даними 2016 року. Це один з найбільших зарубіжних інвесторів та роботодавців на території України (статутний капітал корпорації належить Данії) [46].

За даними 2018 року, натуральна частка Carlsberg Ukraine на ринку продажу пива в Україні, складає 29,9%, а квасу – 43,9% (інформація надана незалежною компанією з рітейл – аудиту Nielsen).

Компанія Carlsberg Ukraine є власником найвідоміших торговельних марок, а саме:

Українські бренди – «Славутич», «Львівське», «Арсенал», «Жигулівське Запорізького Розливу», «Балтика», «Хмільне».

Закордонні бренди: Zatecky Gus, Carlsberg, Harp, Warsteiner, Kilkenny, König Ludwig, Tuborg, Grimbergen.

Інші напої (непивні) ТМ «Розмай лісовий», «Квас Тарас», Somersby.

Акційне товариство «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» є офіційно зареєстрованою в Україні юридичною особою, яка володіє відокремленим майном, має поточні та валютні рахунки у банках України та інших держав, зведений та самостійний баланс. Carlsberg Ukraine – є окремою торговельною маркою, тобто має право маркувати свій товар індивідуальним знаком. А також, володіє печаткою та штампом, на якому розміщена офіційна назва компанії українською мовою.

ПРАТ “Карлсберг Україна”, реагуючи на постійні зміни ринкових умов, займається створенням та підтриманням системи безпечного функціонування та мінімізації існуючих ризиків шляхом збільшення масштабів сфери власного функціонування у галузі.

Поряд з підсиленням гнучкості, важливим аспектом у питанні потенціалу підвищення інноваційної конкурентоспроможності є розгляд внутрішніх складових підприємства, зокрема, аналіз існуючої системи менеджменту, що являє собою комплекс взаємозалежних елементів управління. До організаційної системи управління відноситься наявна кількість відповідних функціонуючих органів, система їхньої комунікації та перелік безпосередніх дій, з детальним аналізом та прогнозуванням їхньої ефективності в рамках підприємства.

ПРАТ “Карлсберг Україна” характеризується лінійною організаційною системою з чітко виділеною підпорядкованістю вертикального типу, що являє собою пряму делегацію завдань управлінцем до нижчих складових структур. Загальна кількість робітників підприємства станом на 2019 рік налічує 433 особи, серед яких у адміністративному секторі задіяно 72 людини. Таким чином, головним елементом управління є директор, далі ієрархічною ланкою

є його заступник, у розпорядженні та контролі якого перебуває виробничий цех.

В табл. 2.1 наведено склад і структуру працюючих на підприємстві за 2017–2019 роки.

Таблиця 2.1 – Склад і структура працюючих на підприємстві

Показник	Чисельність, осіб			Структура кадрів, %		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
1. Кількість працівників підприємства:	322	388	443	100	100	100
В тому числі:						
–робітники	276	333	368	86,8	85,82	85
–керівники	7	15	18	2,2	3,87	4,15
–фахівці	35	40	47	11	10,31	10,85

*Складено автором на основі даних підприємства ПРАТ «Карлсберг Україна»*

Аналізуючи табл. 2.1, зазначимо, що спостерігається зростання чисельності працівників. Середньооблікова чисельність працівників зросла з 322 осіб до 443 протягом 2017-2019 рр. Це свідчить про збільшення кадрового складу підприємства.

Найбільша частка припадає на робітників, що складала станом на 2017р. 86,8%, надалі актуальним питанням стало збільшення кількості управлінських фахівців, тож впродовж наступних двох років відсоткове співвідношення зменшилося, одна ці зміни є вплинули на функціонування та склад структури системи персоналу підприємства.

Діяльність підприємства уявляється неможливою без його місії - опису цінностей компанії, сукупність яких забезпечує побудову міцних взаємозв'язків видів діяльності підприємства з внутрішнім та зовнішнім середовищем економічного господарювання.

Аналіз місії ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» наведено у табл. 2.2.

ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» регулярно співпрацює з вітчизняними підприємствами харчової промисловості. При цьому конкуренція по виготовленню пива на вітчизняному ринку є досить вираженою.

Необхідним кроком при вивченні виробничо-господарської діяльності підприємства та потенціалу його інноваційної конкурентоспроможності є аналіз його фінансовий аналіз й управлінський аналіз. **Аналіз фінансової діяльності – засіб дослідження фінансових механізмів підприємства, процесів формування і використання фінансових ресурсів для здійснення діяльності. Для цього використовуються показники ліквідності, фінансової стійкості, прибутковості, платоспроможності, поточної діяльності тощо.**

Таблиця 2.2 – Аналіз місії ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

Елементи місії	Коротка характеристика
Клієнти	«Оболонь», «Славутич», «Миргородська», «Моршинська», «Сан Інтербрю Україна», «Росинка», «Орлан» та інші.
Потребі клієнтів, які необхідно задовольнити	Необхідність забезпечення високого рівня якості безалкогольної та алкогольної продукції.
Сегментування ринку функціонування заводу	На українському та міжнародному ринках харчової промисловості.
Головні конкуренти	ПАТ «САН Ін Бев Україна», ПАТ «Оболонь» та ТОВ «Перша приватна броварня»
Провідні конкурентні переваги	Доступні ціни, гнучкість у розрахунках за продукцію, сервіс належного рівня, широкий асортимент продукції, зручні умови постачання.
Діяльність, що є основним бізнесом підприємства	Виробництво пива та безалкогольної продукції

*Складено автором на основі даних підприємства ПРАТ “Карлсберг Україна”*

Обчислимо коефіцієнти платоспроможності для ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА», які відіграють значну роль у процесі оцінки фінансового стану будь-якого підприємства та дадуть змогу проілюструвати наявний потенціал конкурентоспроможності підприємства (табл. 2.3).

Значення коефіцієнта автономії в ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» значно нижче за мінімальне протягом всього досліджуваного періоду, це означає, що велика частина зобов’язань підприємства не може бути покрита власними активами. Тобто підприємство є конкурентоспроможним.

**Коефіцієнт фінансування в період з 2017-2019 роки зменшився з 29,75 до 22,08 і це означає, що в цілому протягом даного періоду відбулося значне**



перевищення позикових коштів над власними. Це є індикатором того, що підприємство залежне від зовнішнього фінансування.

Таблиця 2.3 – Показники платоспроможності ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

Коефіцієнт	Формула для розрахунку	2017	2018	2019
Коефіцієнт автономії	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Активи підприємства}}$	0,03	0,03	0,04
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\frac{\text{власний оборотний капітал}}{\text{власний капітал}}$	0,88	0,50	0,23
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними активами	$\frac{\text{власні оборотні засоби}}{\text{матеріальні оборотні активи}}$	0,24	0,06	0,01
Коефіцієнт фінансування	$\frac{\text{залучений капітал}}{\text{власний капітал}}$	26,78	26,18	19,87

*Розраховано автором на основі даних підприємства ПРАТ “Карлсберг Україна”*

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними активами з 2017 по 2019 роки знаходився на негативній позиції, це означає, що присутні використовувані оборотні активи ПРАТ “Карлсберг Україна” не покриваються власними джерелами та ця економічна категорія має спадну динаміку.

Коефіцієнт маневреності протягом усього періоду характеризується спадом, що є ознакою того, що відбувається зниження рівня мобільності власних засобів підприємства. Це свідчить про те, що підприємство є конкурентоспроможним.

Узагальнюючи, можна дійти висновку, що показники платоспроможності ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» протягом 2017-2019 років мають тенденцію до зниження (за винятком коефіцієнта автономії). Основною причиною такого стану є висока залежність від зовнішніх джерел фінансування при невеликій частці власного капіталу.

Одним з показників фінансово-економічного стану підприємства є спроможність підприємства погашати поточні зобов'язання, що носить назву

— ліквідність. Оскільки поточні зобов'язання мають різний строк погашення, а оборотні активи — різний ступінь ліквідності, для оцінки ліквідності використовують різні за змістом та призначенням коефіцієнти. Розглянемо їх в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники ліквідності ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

Коефіцієнт	Формула	2017	2018	2019
Коефіцієнт покриття	$\frac{\text{оборотні активи}}{\text{поточні зобов'язання}}$	1,2	0,8	0,9
Коефіцієнт поточної ліквідності	$\frac{\text{поточні активи}}{\text{поточні зобов'язання}}$	0,9	0,3	0,3
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{\text{грошові кошти}}{\text{поточні зобов'язання}}$	0,0	0,0	0,0
Чистий оборотний капітал (тис. грн.)	Поточні активи-поточні зобов'язання	1101,6	-466,7	-153,9

*Розраховано автором на основі даних підприємства ПРАТ “Карлсберг Україна”*

Ринкові умови сьогодення, здатність підприємства швидко реагувати на зовнішні чинники є головною умовою продовження здатності здійснювати його діяльність. ПРАТ «Карлсберг Україна» виражає цю здатність у збільшенні обсягу та сфери діяльності.

Одним із головних елементів організації підприємства зсередини є організаційна управлінська структура. Тобто об'єднання взаємопов'язаних ланок управління. Вона визначається числом органів керівництва, їх взаємодією та виконуваними функціями. Основною метою цієї структури є забезпечення ефективної діяльності керівного персоналу.

На ПРАТ «Карлсберг Україна» спостерігається лінійна структура організації. Серед 433 працюючих, 72 належать до адміністративних робітників.

В структурі організації управління чітко виражена підпорядкованість керівництва по вертикалі. Тобто директор виконує роль головного керівника, а далі обов'язки розподіляються «зверху-вниз», що не викликає жодних протиріч. Цех виробництва знаходиться під керівництвом безпосередньо директора по виробництву.

У такій системі майже не існує проблем з взаємозв'язком. Єдиним недоліком є те, що директор інколи не доводить інформацію про дійсний стан організації, її цілі та плани на майбутні періоди.

Майже в межах теоретичного значення є показник покриття ПРАТ «Карлсберг Україна» у 2017 році, але з 2018 до 2019 років цей показник погіршився, тобто збільшилась нестача оборотного капіталу організації.

Показник коефіцієнту поточної ліквідності у 2017 році був більшим за його теоретичне значення і дорівнював 0,9, але у 2018-2019 рр. можна побачити його зменшення, що може бути пов'язано зі зростанням запасів обсягу виготовленої продукції.

Значення показника абсолютної ліквідності ПРАТ «Карлсберг Україна» є меншим за нормоване значення, спостерігається його поступове зниження до 0,03 за аналізований термін.

Чисті оборотні кошти показують, що підприємство має можливість виплатити існуючі борги та можливість підприємства використовувати їх для збільшення обсягів діяльності. Провівши аналіз, можна зробити висновок, що у 2017 році сума оборотного капіталу дорівнювало 1101,6 тис.грн. Керівництво підприємства це використало для свого розширення та отримання додаткової лінії виготовлення ПЕТ-форм. Оскільки ця лінія коштувала значні суми, у 2018 та 2019 роках, значення показників зменшились чи стали від'ємними, хоча в цей термін і простежується зростання підприємства.

Ефективність виробництва і економічна активність компанії багато в чому визначаються її прибутковістю, тобто рівнем прибутку, яку вона отримує на одиницю грошей, вкладених у виробництво продукції. Прибутковість виробничо-господарської діяльності підприємства визначається рентабельністю. Оскільки діяльність компанії визначається рядом комплексних процесів, пов'язаних з циклом капіталу (фінансування, інвестування в поточні та необоротні активи, використання активів у виробництві і реалізації продукції), прибутковість являє собою набір відповідних взаємопов'язаних факторів.

Розрахунок коефіцієнтів рентабельності діяльності підприємства представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники рентабельності ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

Показники	Розрахунок	Рік		
		2017	2018	2019
Коефіцієнт рентабельності активів	$\frac{\text{прибуток}}{\text{активи}}$	0,0036	0,038	0,14
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$\frac{\text{чистий прибуток}}{\text{власний капітал}}$	0,1	0,094	0,05
Коефіцієнт рентабельності діяльності	$\frac{\text{чистий прибуток}}{\text{чиста виручка}}$	0,01	0,034	0,02

*Розраховано автором на основі даних підприємства ПРАТ “Карлсберг Україна”*

Щоб отримати більш детальну і комплексну картину про стан компанії, рекомендується розглянути і проаналізувати динаміку прибутковості підприємства (рисунок 2.2.) Відповідно до розрахованим коефіцієнтом, нижчий рівень рентабельності власного капіталу характеризує малу привабливість компанії для інвестицій. Збільшення прибутковості активів вказує на збільшення попиту на корпоративні послуги або збільшення продажів. Крива норми прибутку носить хвилеподібний характер. Зниження показника в 2019 році свідчить про неефективність економічної активності підприємства, про нижчий ефект від вкладень матеріальних і трудових ресурсів в отримання прибутку.

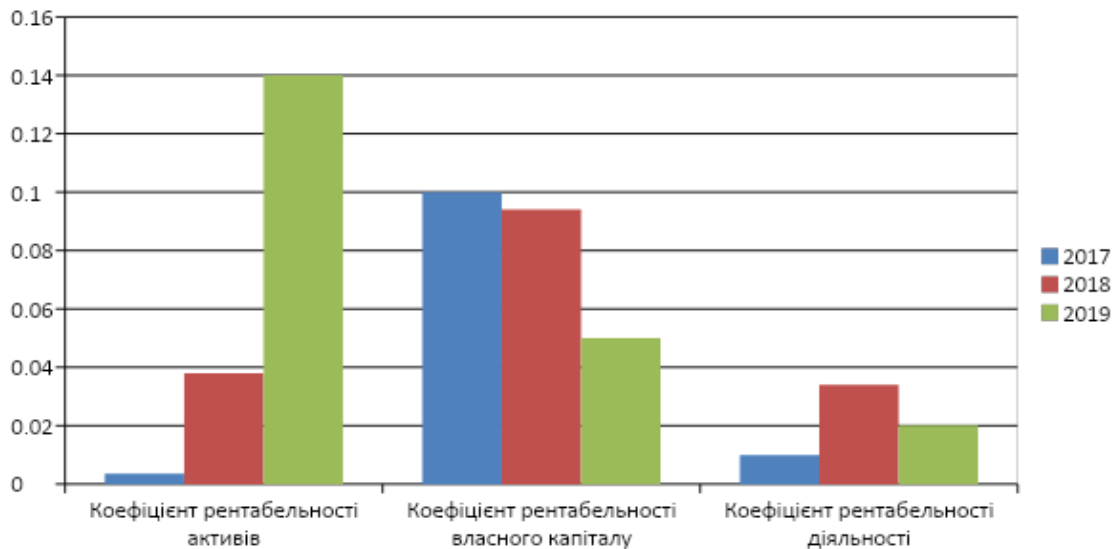


Рисунок 2.2 – Динаміка показників рентабельності підприємства за 2017-2019 рр.

*Джерело: створено автором на основі розрахованих даних*

Важливими показниками діяльності підприємства також є загальні показники діяльності підприємства та показники використання виробничих засобів, табл. 2.6. Загалом, фінансовий стан підприємства можна вважати задовільним, що свідчить про те, що підприємство є конкурентоспроможним. Проте 2019 рік характеризується спадом по багатьох економічних показниках: обсяг чистого прибутку знизився з 353 у 2018 році до 206 тис. грн., це пояснюється значним зростанням собівартості продукції, що призвело до зростання обсягу чистих витрат.

Збільшення витрат на збут також можна пояснити збільшенням обсягу реалізованої продукції. Про розширення підприємства говорить і показник зростання середньооблікової чисельності працівників, в тому числі і робітників на 35 осіб порівняно з 2018 роком.

Щодо чистого прибутку, то у 2019 році спостерігалось зниження порівняно з ідентичним показником 2018 року, що зумовлено непропорційним зростанням собівартості продукції. Розглядаючи показник загальної продуктивності операційної системи, то варто відмітити його зростання у 2019 році.

Таблиця 2.6 – Аналіз загальних показників діяльності ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» за 2017-2019 рр.

Показник	Рік			Відносне відхилення	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
1. Прибуток від реалізованої продукції, тис. грн	4812	13732	22802	0,32	1,44
2. Структурні елементи непрямих податків	804	2339	3856	2,62	1,49
3. Чистий дохід підприємства, тис.грн	4009	11393	18946	2,56	0,54
4. Інші надходження	1374	5247	5589	3,43	0,95
5. Загальний прибуток, тис.грн	1203	3418	5455	2,56	1,43
6. Собівартість продукції, що була реалізована, тис.грн	2805	7975	13491	2,56	1,52
7. Витрати адміністративного сектору, тис.грн	637	1880	2745	2,66	1,31
8. Фінансові витрати, тис.грн	232	943	1217	3,65	1,16
9. Збутові витрати, тис.грн	807	2224	3197	2,48	1,30
10. Інші операційні витрати, тис.грн	885	3221	3590	3,28	1,00
11. Загальний обсяг витрат, тис. грн	5367	16243	24240	2,72	1,34
12. Чисельність працівників (середньооблікова), осіб	286	349	390	1,10	1,00
13. Чисельність робітників (середньооблікова ), осіб	248	300	331	1,08	0,99
14. Чистий прибуток	124	318	185	24,44	0,52
15. Показник загальної продуктивності	0,68	0,63	0,70	0,84	1,00

*Розраховано автором на основі даних підприємства*

У процесі аналізу рівня продуктивності наведеної системи виробництва підприємства доцільним є врахування сукупності певних аспектів, тому в

процесі подальшого дослідження продуктивність буде розглядатися у розрізі часткової продуктивності окремих складових системи.

Показники, що ілюструють рівень дієвості використання виробничих засобів у розрізі інноваційної діяльності підприємства зображено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники використання виробничих засобів за 2017-2019 рр.

Показник	2017	2018	2019	Відносне відхилення	
				2018/2017	2019/2018
1. Чистий дохід, тис. грн.	4008,60	11393,10	18945,90	2,56	0,54
2. Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	1080,45	1706,40	2535,30	1,42	1,34
3. Витрати на обладнання, тис. грн.	187,20	451,80	699,30	2,17	1,39
4. Технічна озброєність праці, грн./особу	678,26	1356,75	1900,26	1,80	1,26
5. Фондоозброєність, грн/особу	3,40	4,40	5,86	1,16	1,20
6. Фондовіддача, грн.	3,34	6,01	6,93	1,62	1,04
7. Фондомісткість, грн.	0,24	0,14	0,12	0,50	0,77

*Розраховано автором на основі даних підприємства ПРАТ “Карлсберг Україна”*

Фондовіддача характеризує обсяг виробництва (реалізації) продукції, яка припадає на одну грошову одиницю середньорічної вартості основних засобів. Зростання даного показника можна відзначити як позитивну тенденцію. Спад обернено пропорційного показника фондомісткості можна пояснити збільшенням обсягів виробленої продукції.

Технічна озброєність праці зростає через постійне оновлення виробничого обладнання, що позитивно відображається на інноваційній конкурентоспроможності підприємства у розрізі технічного аспекту.

У табл. 2.8 представлено структуру основних виробничих засобів основного виду діяльності.

Таблиця 2.8 – Основні виробничі засоби підприємства, 2018-2019 рр.

Показник	Структура основних засобів			
	2018 р.	2019 р.	2018 р.	2019 р.
	тис. грн	тис. грн	%	%
Основні засоби, всього	1896	2817	100,00	100,00
1. Земельні ділянки	178	178	14,38	11,44
2. Будинки та споруди	649	649	36,27	28,86
3. Машини та обладнання	702	1377	40,55	49,93
4. Транспортні засоби	-	35	0,00	2,25
5. Інші необоротні матеріальні активи	367	578	8,8	7,52

*Розраховано автором на основі даних підприємства ПРАТ “Карлсберг Україна”*

Загалом, вартість основних засобів виробництва у проміжок з 2018 по 2019 роки зросла. Зростання відбулось завдяки закупівлі транспортних засобів та збільшення кількості виробничих машин та обладнання, що, у свою чергу, позитивно відображається на здатності підприємства втілювати інноваційну діяльність та підвищувати конкурентоспроможність. Загалом основні засоби збільшилися на 318 тис.грн. Це зростання відбулось за рахунок проведення дооцінки операційної нерухомості і перевищенням вартості введеного устаткування над вартістю виведеного.

Земельні ділянки і будинки та споруди змін не зазнали. Для більш наочного відображення структури по роках створено рис. 2.3. та 2.4. відповідно.



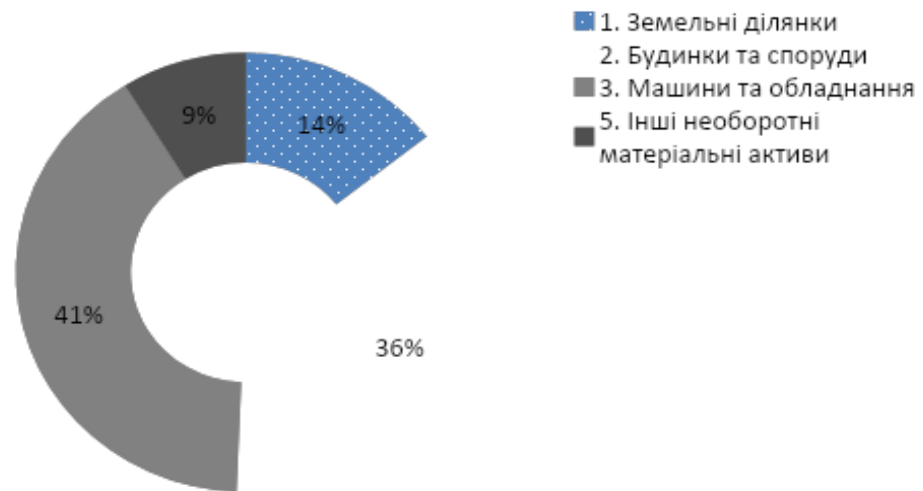


Рисунок 2.3 – Структура основних виробничих засобів  
на кінець 2018 року (складено автором)

Найбільшу частину у сукупності системи основних виробничих засобів складає кількість машин та устаткування, у наступному сегменті структури знаходяться споруди та будинки, що у своїй сукупності є аргументування наявності майнового комплексу як цілісної системи. мінімальний відсоток займають інші необоротні активи, водночас у 2018 році наявність основних транспортних засобів не була зареєстрована взагалі, що свідчить про їхню повну відсутність у зазначений рік. Структур власності зазнала певних перебудов впродовж 2019 року. Слід зазначити, що основна стаття, яка являє собою машини та обладнання зросла ще більше через придбання нової лінії по виготовленню бар'єрної плівки. Також зміни простежувалися через появу транспортних засобів у структурі основних виробничих засобів за 2019 рік.

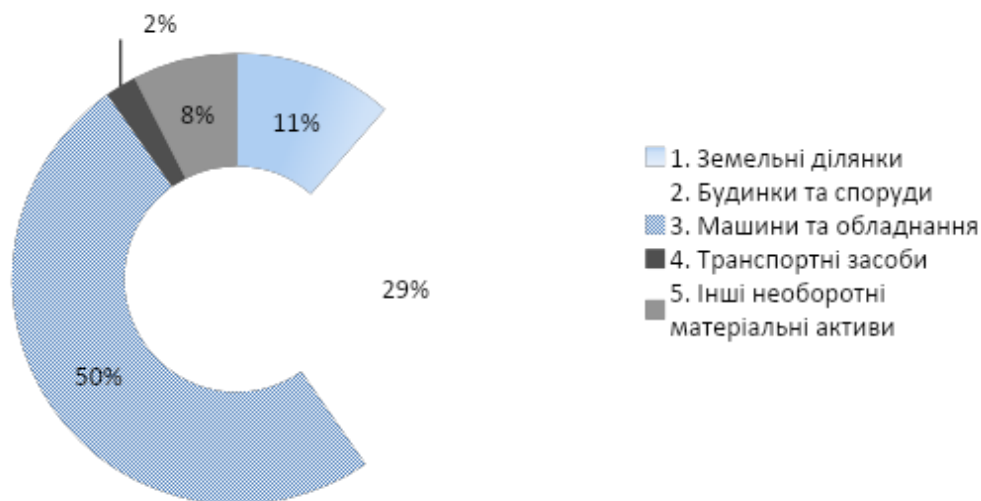


Рисунок 2.4 – Структура основних виробничих засобів  
на кінець 2019 року  
(складено автором)

Значна частка виробничих запасів підприємства у 2018 році належала технічному обладнанню та машинам, після - будинкам та спорудам, які складають майнову частину комплексу підприємства. Менше всього займають інші необоротні активи, а станом на 2018 рік повністю відсутній транспорт організація. Окремі зміни торкнулися структури власності у 2019 році. Це стосується того, що збільшилась значна частка структури, якій належить технічне обладнання за рахунок купівлі додаткової лінії для вироблення бар'єрної плівки. Окрім цього зміни відбулися і через появу транспорту у 2019 році в структури основних виробничих засобів.

Розрахунок продуктивності таких частин системи виробництва, як обладнання та машини, майнові ділянки, споруди, а крім цього земельні ділянки виконається шляхом визначення відношення суми чистого доходу отриманого від реалізації товару до вартості всіх основних засобів підприємства. У 2018 році продуктивність використання технічного обладнання дорівнювала 25,01, у 2019 році – 27,09. Продуктивність використання майна та споруд відповідно 28,2 та 46,8. При визначенні ефективності використання земельних ресурсів можна сказати, що у 2018 році

він дорівнював 71,8, у 2019 – 118,3. В цілому на основі зроблених розрахунків можна сказати, що майно організації має великий потенціал, який не цілком використовується підприємством.

До збільшення ефективності діяльності та продуктивності підприємства може привести забезпечення організації необхідними для діяльності ресурсами, знаходження раціональнішого використання резервних запасів та зменшення кількості матеріалів на одиницю продукції (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Динаміка матеріаловіддачі та матеріаломісткості ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

Показник	Рік			Темпи зростання, %	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	4008,6	11393,1	19520,1	164,0	64,2
2. Матеріальні витрати, тис. грн	3501,0	9321,3	15322,5	149,6	57,9
3. Матеріаловіддача, грн	1,0	1,1	1,1	6,3	3,7
4. Матеріаломісткість, грн	0,8	0,7	0,7	-5,2	-4,4

*Розраховано автором на основі даних підприємства ПРАТ “Карлсберг Україна”*

Як видно з табл. 2.9, впродовж досліджуваного періоду функціонування підприємства матеріаломісткість мала тенденцію до зниження. Що є безпосереднім доказом того, що в період з 2017 по 2019 роки підприємство займалося розширення власної бази наявного асортименту. Матеріаловіддача відповідно з кожним роком поступово зростала, це пов’язано також з наявністю постійних замовлень та можливістю більш вдало планувати виробництво, уникаючи частих переходів на різні види продукції, що зменшує технічні відходи виробництва.

Продуктивність праці визначається, як відношення доходу від реалізації продукції до середньооблікової чисельності працівників. Отже,

продуктивність праці по рокам становить: 14006,29 грн./особу в 2017 році, 32626,29 грн./особу в 2018 та 50090,07 грн./особу в 2019 році відповідно. На рис. 2.5. чітко прослідковується позитивна динаміка. Можна сказати, що результатом такої тенденції є збільшення обсягу реалізованої продукції за рахунок запуску нової лінії з виробництва, варто зауважити, що лінія є автоматизованою і її запуск не зумовив значного збільшення кількості працівників.

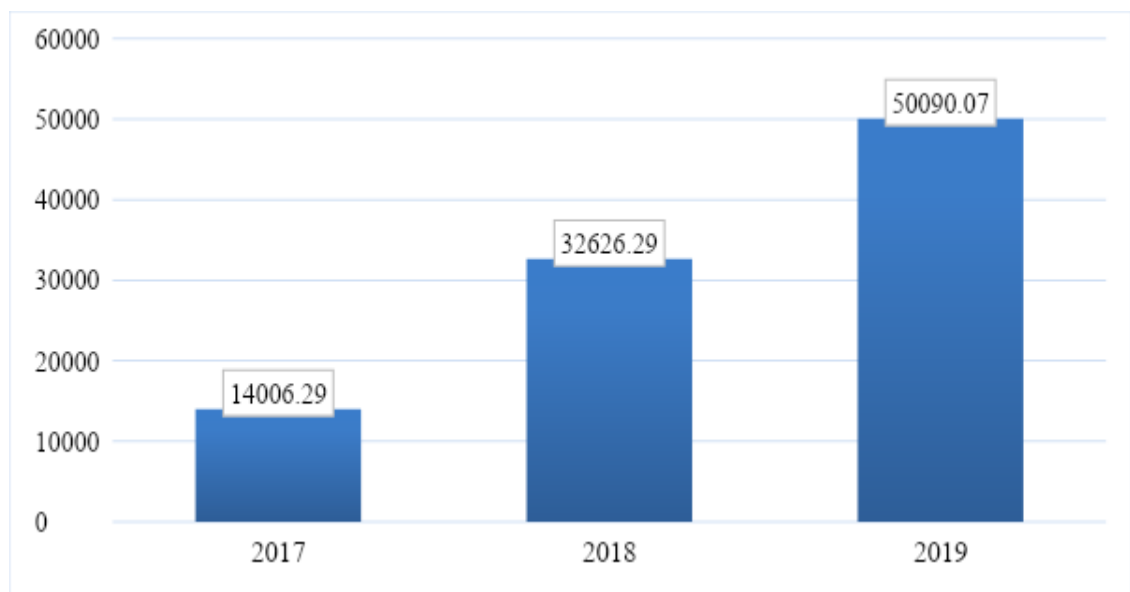


Рисунок 2.5 – Динаміка продуктивності праці  
за 2017-2019 рр, грн./особу

*Джерело: складено автором*

Проаналізувавши всі ці показники, варто зазначити, що виробнича система працює не на повну потужність, існує постійне недонавантаження обладнання, що негативно впливає на інноваційну конкурентоспроможність підприємства, оскільки ресурси використовуються не максимально раціонально.

Задля закріплення тенденції сталого економічного розвитку підприємствам необхідно здійснювати інтеграцію інновацій. Створення нових та вдосконалення існуючих товарів, покращення технологічної бази та системи організації праці, залучення сучасної системи підприємницького

менеджменту дасть змогу будь-якому підприємству створити конкурентні переваги [38, с. 5].

В наш час багато вчених розглядають кадровий потенціал основою інноваційного потенціалу підприємств. ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» налічує працівників різних спеціальностей. Керівником та засновником підприємства ПРАТ «КАРЛСБЕРГ **УКРАЇНА**» є генеральний директор. Оскільки підприємство зосереджує свою діяльність в сфері торгівлі, саме торговий відділ є найбільш чисельним і налічує понад 140 торгових представників, які працюють в різних регіонах.

Дослідження організаційної структури та управлінської складової системи інноваційного потенціалу надасть змогу підвищити показники ефективності роботи організаційної структури підприємства, організаційної культури, якість комунікативних зв'язків, комплексу цілей та стратегій підприємства [34, с. 84].

Під маркетинговим потенціалом ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» мається на увазі сукупність засобів та можливостей підприємства в реалізації його маркетингової діяльності.

Основними завданнями з маркетингової діяльності на підприємстві є збір, обробка та зберігання інформації, підготовка даних для прийняття управлінських рішень, формування попиту і стимулювання збуту продукції [27, с. 10].

Маркетингові функції у ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» виконують менеджери з продажу, торгові представники, а також їх керівники та, частково, логісти, генеральний директор.

Основними функціями з маркетингової діяльності на підприємстві ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» є:

- аналіз та прогнозування ринку збуту;
- аналіз конкуренції, попиту, цінової політики в галузі;
- оцінка конкурентоспроможності продукції;
- обґрунтування та проведення рекламних заходів.

Для постійного і безперервного дослідження змін, появи новацій у ринковому середовищі, технологічних процесах менеджерами ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» систематично проводиться маркетинговий моніторинг. Здійснюється постійний аналіз конкуренції цінових коливань, спостереження за діями конкурентів (випуск та продаж нових видів товарів, організація збуту, цінова, комерційна політика).

Також ефективно використовуються мерчандайзингові інструменти, які дозволяють донести до споживача максимальну кількість інформації, ознайомити його з новими асортиментними позиціями або з властивими їм якостями.

## **2.2 Оцінка інноваційної конкурентоспроможності досліджуваного підприємства**

Ринок пива та вод добре розвинутий в Україні. На ньому широко представлені продукти вітчизняних та іноземних виробників. А отже конкурентна боротьба на ньому дуже велика. Основними конкурентами є: ВАТ ПБК «Славутич», ВАТ «СанІнБев Україна», ВАТ «Львівська пивоварня», ВАТ «Балтика», ЗАТ «Сармат», корпорація «Interbrew». За кожним із цих конкурентів вже є чітко сформована аудиторія споживачів, а також та чи інша частку ринку, залежно від регіону.

Для кращого дослідження конкурентів проведемо аналіз стратегій їх діяльності, наведених у табл. 2.10

Таблиця 2.10 – Характеристика конкурентів підприємства на ринку

Показники	Конкуренти		
	№1	№2	№3
1. Конкуренти	ВАТ ПБК «Славутич»	ВАТ «Львівська пивоварня»	ВАТ «СанІнБев Україна»
2. Цілі конкурентів - щодо товарів;	Удосконалити виробництво продукції;	Розширити асортимент продукції, за рахунок введення пива різної міцності;	Покращити якість продукції;
- щодо збуту продукції;	Розповсюджувати продукцію у більшій кількості сусідніх регіонів;	Налагодити поставки за кордон;	Розширити ринок збуту в Україні;
- щодо ціни;	Максимально знизити собівартість продукції і ціну;	Утримувати низьку ціну на продукцію;	Знизити ціну за рахунок зменшення собівартості;
- щодо реклами;	Провести рекламну кампанію, орієнтовану на молодь;	Розмістити рекламу львівського пива на біг-бордах у Києві;	Залучити міські ЗМІ (радіо та газети);
- щодо розвитку компанії у майбутньому.	Реорганізувати виробництво та збільшити номенклатуру продукції;	Стати лідером з виробництва етнічного українського пива;	Збільшити обсяги виробництва продукції;
3. Сильні сторони конкурентів	Широкий асортимент виробів; Відомі бренди; Широкий ринок збуту;	Успішні рекламні кампанії; Новітні технології виробництва пива; Висока якість продукції;	Ефективна реклама; Відомі бренди; Багато ринків збуту продукції;
4. Слабкі сторони конкурентів	Погана якість води, що використовується для виготовлення напоїв;	Вузький асортимент; Не велика кількість ринків збуту;	Невисока якість продукції; Висока ціна на товар;

*Розраховано автором на основі даних підприємства ПРАТ «Карлсберг Україна»*

Різноманітні конкуренти мають відмінні цілі, слабкі та сильні сторони, які не можуть бути проігноровані, оскільки необхідно створювати стратегію переважання над кожним із них, бо в іншому випадку це може призвести до неочікуваних результатів перерозподілу на ринку без переваг ПРАТ «Карлсберг Україна». Необхідно розуміти, що під отриманням переваг над

існуючими на ринку підприємствами усвідомлюється не лише покращення власних якостей до конкурентного рівня, а й розробка нових власних особливостей, які допомагають виділитися серед конкурентів та покращити свою діяльність.

Головними конкурентами у пивоварній сфері в Україні є ПАТ «Оболонь», ПАТ «САН Ін Бев Україна», а також ТОВ «Перша приватна броварня».

ПАТ «САН ІнБев Україна» є головним лідером у галузі пивоваріння, яка відноситься до п'яти наймогутніших виробників товарів споживання. Фірма володіє більше ніж 200-ма брендами пива, до яких відносяться: світові марки Budweiser, Stella Artois, Corona Extra, міжнародні - Beck's, Leffe, Hoegaarden та виробники місцевих ринків - BUD Light, Skol, Brahma, Antarctica, Quilmes, Victoria, Modelo Especial, Michelob Ultra, Harbin, Sedrin, «Чернігівське», «Клинское», «Сибирская Корона», Cass, Jupiler.

Третім за обсягом виробництва пива в Україні є пивоварня «Оболонь», до складу якої входить головний київський пивзавод та ще 9 суміжних фірм. До неї належать такі марки, як ike, Zlata Praha, Carling, Keten Brug, BeerMix, Zibert, Оболонь, Десант, Жигулівське, Охтирське і Золотий Майстер. У 2015 році підприємство невдало здійснювало свою діяльність і втратила 335,173 млн.грн. А вже у 2017 році втрати склали 575,1 млн.грн. На це вплинула нестабільна фінансова і політична ситуація, які погіршили показники діяльності підприємства.

У 2004 році утворилась пивоварня «Перша Приватна Броварня», яка у 2012 році об'єдналась з підприємством «Радомишель», що до цього належало «OASIS CIS», яке виробляє пиво та безалкогольні напої на території 6 країн. Результатом об'єднання стало те, що «Перша приватна броварня» здійснює управління двома підприємствами у Львові та Радомишлі, чия виробнича потужність складає 2,3 млн.дал. пива у рік. Компанія володіє багатьма брендами на території України [25]. Досягненням 2015 року стало те, що на підприємстві в Радомишлі почали розливати пиво марки Heineken. Окрім



цього пивоварня має ліцензію на вироблення пива з Німеччини Oettinger та голландського пива BAVARIA. У квітні 2016 року на ринку вироблення впливу в Україні компанія зайняла 12,6% і 13,1% відповідно до обсягу та грошового виразу [25].

Інші основні гравці на ринку – «Опілья», «Полтав Пиво», «Умань Пиво», «Микулинецький Бровар».

Динаміка частки ринку основних гравців на ринку пивоварного ринку в Україні у 2017-2019 роках наведена на рис. 2.6. Як бачимо, за підсумками 2019 року компанія ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» стала №1 на ринку з точки зору продажу та природного об'єму, проте компанія «Efes» в 2016 р. зникла з ринку через злиття з «Sun InBev». Таким чином, «Перша приватна броварня» найбільше зростала на 2,3 пункти, а «Оболонь» показала найбільший спад у обсягах 2,9 пункти.

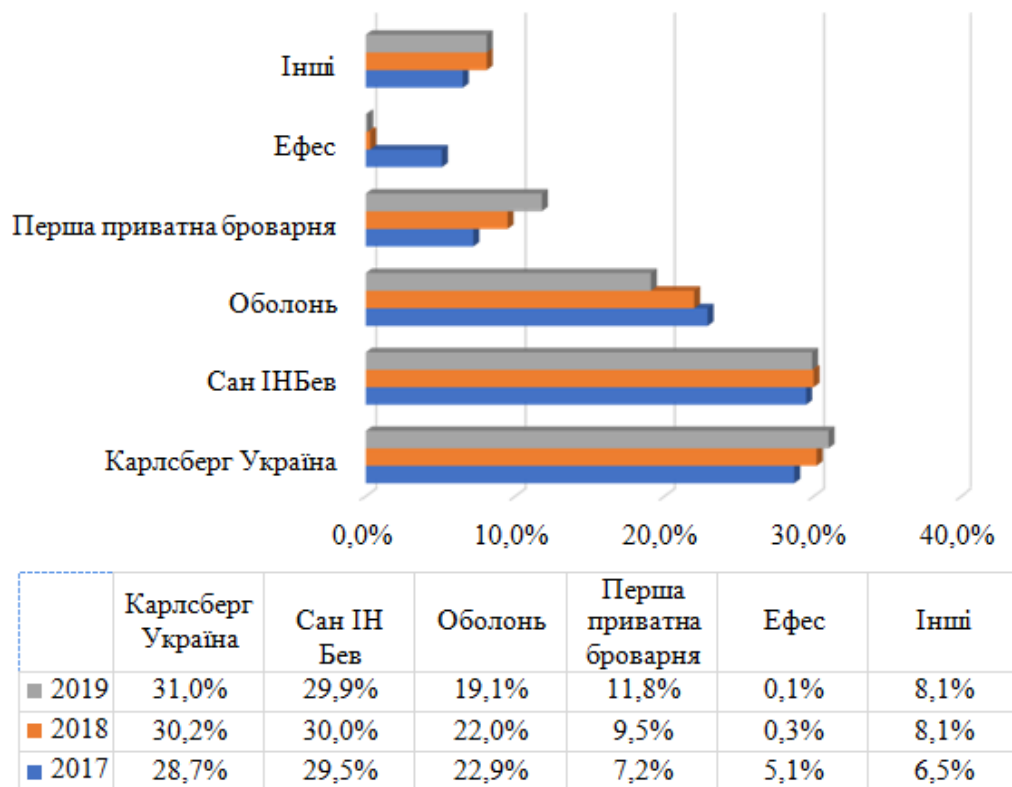


Рисунок 2.6 – Частка ринку конкурентів підприємства на ринку України у 2017-2019 роках за природними обсягами, %  
(складено автором на основі даних підприємств)

Таким чином, компанії завантажуються в середньому з 45-69% від можливої потужності. При чому треба завантажувати лінії не тільки з розливом пива, але і з продуктами їх сусідніх областей - сидром і квасом.

На сьогоднішній день на протидію конкурентам та підтримання власних позицій на ринку – підприємства конкуренти, так само як ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» - виводять на ринок нові торгові марки пива, зокрема і марки інших країн власного виробництва, або експорту оригінального продукту під своїм брендом, відкривають фірмові магазини. Проводять успішні креативні рекламні кампанії, не залишаючи байдужими споживачів. Покращують якість власних продуктів, переобладнують устаткування.

Проте все ж слабкими місцями в них залишаються – не достатньо висока якість продукції, вузькі асортиментні групи товарів, та невелика кількість ринків збуту.

В цілому, в 2019 році зміна часток ринку пивоварних компаній відбулася за рахунок зміщення ринку в бік преміальних сортів пива. В результаті цього позиції компаній, які орієнтувалися на більш масовий сегмент, помітно ослабли (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Частки основних гравців на ринку пива України в 2018-2019 рр.

Частки основних гравців на ринку пива України в 2018, 2019 рр., (в натуральному виразі,%)		
Гравець ринку	2018	2019
Sun InBev	36%	34%
Оболонь	29%	30%
Carlsberg Ukr	25%	25%
Efes Ukr	5%	5%
Перша приватна броварня	2%	3%
Інші	3%	3%

*Складено автором*

У загальній експортній структурі підприємства найменшу долю у розмірі 3% займає мінеральна вода та безалкогольні напої, 97% - пивна продукція. У аспекті забезпечення потреб споживачів мінеральною водою,

безалкогольними та слабоалкогольними напоями ПРАТ “Карлсберг Україна” перебуває у жорсткій конкурентній боротьбі, оскільки місткість потенційного та реального ринку цільової аудиторії українських споживачів є дуже великою. Деякі з наявних прямих конкурентів у виробництві зазначеної продукції можуть значно ускладнювати можливість ПРАТ “Карлсберг Україна” зміцнювати свої позиції у галузі. Одним з методів конкурентної боротьби у розгляді даного питання є цінова політика кожного окремого гравця ринку. Серед найвпливовіших конкурентів ПРАТ “Карлсберг Україна” виділяються наступні організації:

- завод «Росинка» у місті Києві, що має характерну спеціалізацію на масштабному виробництві широкого асортименту безалкогольних напоїв та мінеральної води;
- НВЦ “Ордана” має налагоджену маркетингову стратегію просування продукції, проте має ряд значних недоліків, серед яких застарілий дизайн, недостатній рівень якості та нерелевантна ціна;
- ТОВ Півний завод «Нова Баварія» є відносно новим гравцем ринку, проте вже здобуває стабільні позитивні позиції власної репутації шляхом виробництва продукції високої якості, проте не використовує власну сировину. Відсутність належного досвіду компанії може спричинити ряд стратегічних помилок у веденні бізнесу.

Можна також назвати деякі організації, що працюють в даній галузі, але не займають високої частки ринку: Приватне підприємство "Вода Роганська", перевагою якого є доставка продукції прямо до житлових будинків і в офіси, недолік в розрізі інноваційної конкурентоспроможності у порівнянні з іншими гравцями ринку полягає в обмеженості асортименту продукції та відсутності заходів з оновлення та покращення товарів, що постачаються; ТМ "Бонаква", характеризується невеликим асортиментом продукції і порівняно високими цінами нарівні з застосуванням інноваційних способів виробництва та орієнтацією на європейські тенденції у аспекті дослідження інтересів споживачів та каналів збуту продукції, що, безумовно, впливає на витрати

підприємства, і, як наслідок, відповідно впливає на рівень цін; Грузинський завод мінеральних вод "Боржомі", продукція якого має найвищу якість і володіє лікувальними властивостями, має позитивні показники потенціалу інноваційної конкурентоспроможності завдяки грамотно побудованій системі комунікації бренду зі споживачами, чіткій націленості на цільову аудиторію, інноваційному сучасному динамічному дизайну, проте через надмірно високу ціну і віддаленість виробника, підприємство не може повністю контролювати певну частку ринку. Нижче в табл. 2.12 представлено рівень впливу найзначніших конкурентів на підприємство на ринку мінеральної води у аспекті інноваційної конкурентоспроможності.

Таблиця 2.12 – Найвпливовіші конкуренти ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» на ринку мінеральної води у аспекті інноваційної конкурентоспроможності

Найменування продукції	Виробник	Країна	Ступінь дії		
			висока	середня	дуже висока
Мінеральна вода "Ордана"	НВЦ "Ордана"	Україна	х		
Мінеральна вода "Нова Баварія"	ТОВ "Пивзавод "Нова Баварія"	Україна		х	
Мінеральна вода "Росинка"	Київський завод "Росинка"	Україна			х

*Складено автором на основі аналізу підприємств*

Проаналізувавши наведені дані, можна зробити висновок, що найвпливовішим конкурентом ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» в сегменті виробництва мінеральних вод є: Київський завод «Росинка», що має дуже високі ринкові позиції завдяки чітко налагодженій стратегії підвищення потенціалу інноваційної конкурентоспроможності за рахунок регулярного оновлення асортименту та за допомогою заходів, спрямованих на реорганізацію функціонуючих методик виробництва продукту. Достатньо високі конкурентні позиції займають підприємство НВЦ "Ордана" та ТОВ "Пивзавод "Нова Баварія".

Ключовими аспектами дослідження є ряд показників, серед яких: смак, якість, широта асортименту, ціна, пакування, рекламна підтримка, взаємовідносини зі споживачами.

Доцільно провести дослідження аналізу проведеного анкетування респондентів (молодь від 15 р. до 35 р. в кількості 100 осіб) щодо інноваційності продукту. Для цільової аудиторії обрані чинники є найвпливовішими при виборі безалкогольного напою. Більшість респондентів надають перевагу наступним торговельним маркам: ТМ "Росинка", ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА», ТМ "Ерлан", ТМ "Біюла".

Для визначення прихильності споживачів до певної торговельної марки використано модель Фіншбейна, яка базується на формулі 2.1 [14]:

$$A_{\theta} = \sum_{i=1}^n b_i e_i \quad (2.1)$$

де,  $A_{\theta}$  — відношення до об'єкту;

$b_i$  — сила думки,  $i$ ;

$e_i$  — оцінка показника  $i$ ;

$n$  — число вагомих показників (атрибутів).

Респонденти оцінювали важливість відповідного атрибуту за 7-бальною шкалою типу {"дуже добре" +3 +2 +1 0 -1 -2 -3 "дуже погано"}, а величину  $b_i$  за 7-бальною шкалою типу {"дуже ймовірно" +3 +2 +1 0 -1 -2 -3 "малоймовірно"}. Гіпотетичні результати для багатofакторної моделі Фіншбейна зображені в табл. 2.13

Таблиця 2.13 — Результати анкетування для побудови моделі Фіншбейна

Показник (атрибут)	Оцінка ( $e_i$ )	Сила думки ( $b_i$ )			
		ТМ "Росинка"	ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»	ТМ "Ерлан"	ТМ "Біюла"
Смак	3	+2	+2	+1	0
Якість	3	+2	+2	0	0

Повнота асортименту	2	+3	+3	+2	+2
Ціна	1	+3	+2	+1	+1
Пакування	2	+2	+1	0	0
Реклама	2	+3	+3	+2	+2
Взаємовідносини зі споживачами	3	0	0	-2	-2
$A_0 = \sum_{i=1}^n b_i e_i$		31	28	6	5

*Складено автором*

Остаточні результати зводяться до загального показника  $A_0$ , який визначає ставлення споживачів до відповідної ТМ безалкогольних напоїв. Найкраще ставлення респондентів до ТМ "Росинка", на другому місці ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА», хоча між загальними показниками досить невелика різниця.

Виходячи із загальних принципів оцінки конкурентоспроможності товару, запропоновано наступну схему її аналізу.

Для порівняння було обрано Квас "Богатирський" (ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»), який виходячи з основних показників є прямим конкурентом Квасу "Селянського" (ТМ Росинка).

Для визначення переліку цих критеріїв було опитано чотири підприємства, які займаються випуском БАН, впроваджують інноваційні технології. Відповідно до проведеного анкетування було виділено такі параметри та їх вагомості: чотири параметрів якісних, сума вагомості яких складає 1. А також один параметр кількісний - ціна, з вагомністю 1 (табл.2.14)

Таблиця 2.14 – Розподіл вагомості виявлених параметрів

Найменування параметра	Вагомість
Інноваційність технології виготовлення	0,3
Якість	0,3
Унікальність рецептури	0,3
Пакування	0,1
Інноваційність технології виготовлення	1

*Складено автором*

Визначення одиничних показників серед якісних параметрів ( $Q_i$ ) (табл. 2.15). Оцінювання здійснюється за формулою 2.2 [36]:

$$Q_i = N_{\text{оцін.}} / N_{\text{баз.}} \quad (2.2)$$

де  $N_{\text{оцін.}}$  - значення конкретного параметра оцінюваного виробу;

$N_{\text{баз.}}$  - значення цього ж параметра базового виробу

Таблиця 2.15 – Оцінювання одиничних показників серед якісних параметрів

Найменування параметра	Вагомість	ТМ "Росинка"	ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»	Одиничні показники, розрахунок
Інноваційність технології виготовлення	0,3	2	2	1
Якість	0,3	2	2	1
Унікальність рецептури	0,3	3	3	1
Пакування	0,1	2	1	0,5

*Джерело: сформовано автором*

Розрахунок групового показника за якісними параметрами ( $G_{\text{якісні}}$ ) здійснюється за формулою 2.3 [36]:

$$G_{\text{якісні}} = \sum Q_i \cdot W_i \quad (2.3)$$

де  $Q_i$  - одиничний показник  $i$ -го якісного параметра;

$W_i$  - коефіцієнт вагомості  $i$ -го параметра.

Звідси, груповий показник за якісними параметрами:

$$G_{\text{якісні}} = (1 \cdot 0,3) + (1 \cdot 0,3) + (1 \cdot 0,3) + (0,5 \cdot 0,1) = 0,95$$

Розрахуємо тепер груповий показник за кількісними параметрами (ціна) (табл. 2.16)

Таблиця 2.16 – Експертна оцінка квасу за вибраними параметрами

Найменування параметра	ТМ "Росинка"	ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»	Тип характеристики
Ціна	5 грн/л	5 грн/л	Кількісна

*Джерело: складено автором на основі даних підприємств*

Розрахунок групового показника за кількісними параметрами ( $G_{\text{кількісні}}$ ) здійснюється за формулою 2.4 [36]:

$$G_{\text{кількісні}} = P_{\text{оцін.}} / P_{\text{баз.}} \quad (2.4)$$

де  $P_{\text{оцін.}}$  і  $P_{\text{баз.}}$  - ціна споживання відповідно оцінюваного та базового виробів. Звідси, груповий показник за кількісними параметрами [36]

$$G_{\text{кількісні}} = 5/5 = 1.$$

Визначення інтегрального показника конкурентоспроможності товару (К). Розрахунок інтегрального показника здійснюється за формулою 2.5 [36]:

$$K = G_{\text{якісні}} / G_{\text{кількісні}} \quad (2.5)$$

де  $G_{\text{якісні}}$  - індекс якісних параметрів (індекс якості);

$G_{\text{кількісні}}$  - індекс кількісних параметрів.

$$\text{Звідси, } K = 0,95/1 = 0,95.$$

Тлумачення одержаних результатів за методом інтегрального показника конкурентоспроможності [36]:

– якщо  $K > 1$ , то оцінюваний товар вважається більш конкурентоспроможним, ніж товар-аналог, обраний за базу для порівняння [36];

– якщо  $K < 1$ , то рівень конкурентоспроможності оцінюваного товару є нижчим, ніж у товару-суперника [36];

– якщо  $K = 1$ , то ця ситуація інтерпретується як тотожність рівнів конкурентоспроможності обох товарів [36].



За результатами дослідження продукт ТМ "Росинка" є більш конкурентоспроможним, ніж продукт ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА».

Задля більш повної характеристики інноваційної конкурентоспроможності досліджуваного підприємства раціонально проаналізувати технічний рівень готовності підприємства до реалізації інноваційного проекту станом на 2019 р., дані представлено у табл. 2.17.

Таблиця 2.17 – Рівень готовності підприємства до реалізації проекту з розвитку потенціалу підвищення інноваційної кокурентоспроможності на 2019 р.

Показник	Економічний зміст показника	Розрахований показник для підприємства	Напрями оптимізації показника
Фондовіддача	Чистий дохід (виручка) від реалізації (послуг)/Первісна вартість основних засобів	0,077	максимізація
Коефіцієнт зносу основних фондів	Знос основних засобів/Первісна вартість основних засобів	0,6	мінімізація
Фондорентабельність	Чистий прибуток (збиток)/основні засоби	0,00073	максимізація
Коефіцієнт модернізації	Сума зношеності основних засобів і нематеріальних активів/Початкова вартість основних засобів та нематеріальних активів	0,8	мінімізація
Коефіцієнт фондоємності інноваційної діяльності	Вартість реалізованої інноваційної продукції/Середньорічна вартість основних фондів	0,0021	максимізація

*Джерело: складено автором на основі [36] та даних фінансової звітності підприємства*

Отже, на основі обчислених показників, підприємство має середній рівень інноваційної конкурентоспроможності, раціональним у даній ситуації для підприємства є розроблення заходів, спрямованих на підвищення результатів з метою максимізації таких показників, як фондовіддача, фондорентабельність та коефіцієнт фондоємності інноваційної діяльності та водночас розроблення алгоритму дій з метою мінімізації коефіцієнту зносу основних фондів та коефіцієнту модернізації.

Продовжуючи дослідження технічного рівня підприємства у рамках аналізу інноваційної конкурентоспроможності ПРАТ “Карлсберг Україна” доцільним є обчислення коефіцієнту оновлення продукції, коефіцієнту оновлення технології та частки конкурентоспроможності продукції підприємства:

- Коефіцієнт оновлення продукції уособлює частину нововведеної продукції підприємства у розрізі сукупних надходжень реалізації всього обсягу виробленої продукції за даними звітного періоду ( $ВР_{кп}$ ) . Розрахунок наведено у формулі 2.6. [40]:

$$Кон = ВР_{нов} / ВР_{кп} \quad (2.6)$$

де Кон - коефіцієнт оновлення продукції;

$ВР_{нов}$  - частка виробленої нововведеної продукції підприємства;

$ВР_{кп}$  - загальна частка виробленої продукції за даними звітного періоду.

Отже, за даними підприємства, для ПРАТ “Карлсберг Україна” коефіцієнт оновлення продукції складає:

$$Кон = 20877 / 95089 = 0,22$$

На основі отриманих даних доцільно впроваджувати заходи з підвищення частки вироблення нової продукції.

- Коефіцієнт оновлення технологій розраховується за формулою 2.7 [40]:

$$К_{н.тп} = N_{н.тп} / N_{заг.тп} \quad (2.7)$$

де  $K_{н.тп}$  — коефіцієнт оновлення технології;

$N_{н.тп}$  — кількість впроваджених нових технологічних процесів;

$N_{заг.тп}$  — загальна кількість технологічних процесів.

Для ПРАТ “Карлсберг Україна” обчислений коефіцієнт оновлення технології дорівнює:

$$Кон = 11 / 134 = 0,82$$

Проаналізувавши отримане значення коефіцієнта оновлення продукції та технологій необхідно зробити висновок про негативну тенденцію показника у розрізі діяльності підприємства, що обумовлено недостатнім фінансуванням заходів, спрямованих на розробку, впровадження та підтримання інновацій з метою підвищення конкурентоспроможності на ринку.

- Питома вага конкурентоспроможної продукції підприємства обчислюється за формулою 2.8 [40]:

$$П_{ксп} = (100/Q_{скл}) * 100 \quad (2.8)$$

де  $П_{ксп}$  — питома вага конкурентоспроможної продукції, %;

$Q_{скл}$  — обсяг продукції, що наднормово залежується на складах підприємства, грн.

Для ПРАТ “Карлсберг Україна” питома вага конкурентоспроможної продукції дорівнює:

$$П_{ксп} = (100/147) * 100 = 68\%$$

Даний показник існує у розподілі від 0% до 100%. Чим ближче значення наведеного показника до 0%, тим менш конкурентоспроможною є продукція. У свою чергу, приближення показника до 100% свідчить про відповідне підвищення рівня конкурентоспроможності. За отриманими даними розрахунків показника питомої ваги конкурентоспроможної продукції можна зробити висновок, що для підприємства характерним є рівень дещо вище середнього, проте необхідним є покращення значення задля підвищення потенціалу інноваційної конкурентоспроможності підприємства ПРАТ “Карлсберг Україна” та його більш ефективного функціонування загалом.

Реорганізація всіх сторін діяльності ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» припускає:

**1) Серйозну постановку маркетингової діяльності підприємства по глибокому і всебічному дослідженню ринків збуту.**

2) Постановку фінансової функції як в операційної, інвестиційної, так і власне фінансової діяльності з використання сучасних методик керування фінансами.

3) Ліквідації всіх технологічних недоліків. (придбання оптимальної кількості необхідного устаткування).

4) Упровадження максимально гнучкої системи ціноутворення на ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» пристосованої до потреб ринків.

Розглядаючи галузь, в якій працює компанія ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА», можемо виділити певний список інновацій, які втілює у свою діяльність підприємство:

- програми та тренінги для навчання персоналу;
- інноваційні інформаційні системи управління бізнесом;
- інноваційний маркетинг;
- інноваційні конфігуратори вибору на сайті;
- спеціальні виставки та презентації;
- інноваційні CRM системи взаємодії з клієнтами;
- інноваційне програмне забезпечення для швидкого опрацювання інформації.

Всі ці пункти можуть покращити інноваційну конкурентоспроможність ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» та надати їй певні переваги над конкурентами.

Для глибшого аналізу та усвідомлення дієвості інноваційної діяльності до переліку критеріїв необхідно віднести також коефіцієнт ефективності капіталовкладень підприємства в інноваційну діяльність (Ке.к. ін.д), тому що саме він дає змогу керівництву організації виявити, скільки отримано доходу від інноваційної продукції в розрахунку на одну гривню капіталу, спрямованого на здійснення інноваційної діяльності. Визначення даного коефіцієнту наведено у формулі 2.9 [40]:

$$Ke.к.ін.δ = \frac{Двід ін.δ.}{Він.δ.} \quad (2.9)$$

де Двід.ін.д. – доходи від інноваційної діяльності;

Він.д. – капіталовкладення на здійснення інноваційної діяльності.

За результатами 2019 року компанія ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» витратила на інновації (включаючи витрати на виконання робіт власними силами підприємства та інші відповідні витрати) 36 389,9 тис.грн. При цьому доходи від інноваційної діяльності становили 45 487,4 тис.грн.

Розрахуємо коефіцієнт ефективності капіталовкладень підприємства в інноваційну діяльність:

$$Ke.к.ін.δ = \frac{45487,4}{36389,9} = 1,25$$

Отже, в розрахунку на одну гривню капіталу, спрямованого на здійснення інноваційної діяльності, отримано 1,25 грн доходу.

По-друге, для оцінки ефективності інноваційної діяльності доцільно використовувати показник частки прибутку від інноваційної діяльності в загальному обсязі прибутку підприємства. Цей показник дозволяє зробити висновки щодо розвиненості та масштабів інноваційної діяльності на підприємстві. Обчислення представлено у формулі 2.10 [60]:

$$ЧПін.δ = \frac{Прибуток від інноваційної діяльності}{Загальний прибуток} \quad (2.10)$$

У 2019 році загальний прибуток підприємства становив 639 687 тис грн, а прибуток від інноваційної діяльності – 36 389,9 тис грн.

Розрахуємо частку прибутку від інноваційної діяльності в загальному обсязі прибутку підприємства:

$$ЧПін.δ = \frac{36389,9}{639687} = 0,056 = 5,6\%$$

Отже, частка прибутку від інноваційної діяльності у загальному обсязі прибутку підприємства становить 5,6%.

По-третє, для більш повного аналізу інноваційної діяльності у розрізі розгляду конкурентоспроможності підприємства доцільно також розглянути грошовий потік від інноваційної діяльності як складову грошового потоку підприємства і на його основі розраховувати за формулою 2.11 коефіцієнт збалансованості грошових потоків [60]:

$$K_{зп.ін.д.} = \frac{ГП_{вх.ін.д.}}{ГП_{вих.ін.д.}} \quad (2.11)$$

де ГП<sub>вх.ін.д.</sub> – вхідний потік грошей від інноваційної діяльності;

ГП<sub>вих.ін.д.</sub> – вихідний потік грошей від інноваційної діяльності.

У аналізованому 2019 році вхідний грошовий потік від інноваційної діяльності становив 7658,9 тис. грн, а вихідний – 8045,6 тис. грн.

Розрахунок коефіцієнту збалансованості грошових потоків:

$$K_{зп.ін.д.} = \frac{7658,9}{8045,6} = 0,95$$

Значення коефіцієнта є близьким до 1, тому можна зробити висновки, що грошові потоки є більш-менш збалансованими, що свідчить про позитивний результат, проте підприємство має потребу у інноваційних перебудовах задля покращення наведеного показника та інноваційної конкурентоспроможності загалом.

Отже, проаналізувавши основні показники ефективності інноваційної діяльності з позиції інноваційної конкурентоспроможності підприємства, можна зробити висновок, що інновації, впроваджені підприємством у аналізованому 2019 році, є досить ефективними та прибутковими, проте підприємство має потенціал для більш ефективного функціонування, то ж потребує втілення інновацій задля підвищення потенціалу конкурентоспроможності загалом.

Починаючи з 2001 року, компанія була ботлером продукції «PepsiCo Україна». У 2008 році загроза втрати цього бізнесу стала реальністю («PepsiCo Україна» придбала бізнес «Сандори»). З метою мінімізації ризиків компанія була змушена створювати новий продукт. Всього за кілька тижнів з'явилася ідея виробництва квасу. Компанія не мала серйозної аналітики, а лише бачила приклад російського ринку, де ця категорія стрімко зростала. В результаті, за два місяці було розроблено продукт: у березні презентували, а в травні - розлили першу пляшку. А розробкою стратегії займалися вже після того, як продукт вийшов на ринок. На сьогодні «Квас Тарас» - лідер ринку з часткою більше 30% продажів бутильованого квасу.

У чому ж полягає інноваційність цього проекту? По-перше, для групи Carlsberg квас був зовсім новим продуктом і ніхто не мав досвіду роботи з цим продуктом. По-друге, з точки зору витрат. На запуск нового продукту практично не було витрачено жодної копійки. Так як виробництво пива та квасу має схожий технологічний процес, компанія використовувала свої потужності. Торгову марку продукту розробило агентство «Десятка» на умовах тендеру. А вартість послуг з розробки етикетки склала близько 25 тис. грн.

Ще один приклад – запуск в Україні сидру. Ця категорія активно розвивається в Європі. До 2011 року згідно українським нормам його можна було виробляти тільки зі свіжовичавленого яблучного соку, що дозволяло випускати сидр всього кілька місяців на рік. Завдяки тривалій роботі відділу якості з дозвільними органами, вдалося довести, що сидр як і звичайний сік можна виробляти з відновленого концентрованого яблучного соку. На переговори з регулюючими органами було витрачено близько чотирьох років. Складно розрахувати суму витрат на даний процес, але в результаті компанія може виробляти сидр Somersby цілий рік.

Ще однією з інновацій є запуск нової упаковки пива Tuborg. Інвестиції в цей проект обчислюються сотнями тисяч євро.

Враховуючи розвиток ринку та постійну орієнтацію на споживача, який весь час потребує інновацій, компанія "Карлсберг Україна" високим рівнем показників, що відповідають за якість та кількість впровадження технологічних нововведень. Поряд із модернізацією та оптимізацією виробництва, впровадженням новий ліцензійних пивних брендів та безалкогольних напоїв, відзначається впровадження найсучасніших маркетингових, технологічних та управлінських програм. Так, у 2020 році заплановано провести ряд продуктових інновацій направлених на збільшення обсягів продажів на збереження долі ринку компанії.

Проаналізувавши інноваційну діяльність у рамках підвищення конкурентоспроможності та стратегічний маркетинг ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА», можна зробити висновок, що компанія застосовує стратегію "втягування" (передбачає комплекс дій з активної популяризації високотехнологічної продукції й стимулювання попиту безпосередньо в покупців). Обрана стратегія є правильно обраним рішенням, вона потенційно приносить прибутки, довіру та любов споживачів, проте підприємство потребує більш глобальних інновацій та більш значних перебудов у функціонуванні системи загалом, що значно б покращили ефективність діяльності, підвищили б інноваційну конкурентоспроможність та сприяли б більшій економії коштів на виробництві.

### **2.3 Аналіз потенціалу підприємства щодо підвищення інноваційної конкурентоспроможності**

В розрізі основних функцій управління необхідним є визначення основних причин недостатньої активності використання потенціалу інноваційної конкурентоспроможності підприємством ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»:

#### **1. Аналіз:**



- підприємством не здійснюється системний аналіз потенціалу інноваційної конкурентоспроможності як передумови стійкого інноваційного розвитку;

- напрями аналізу можливостей інноваційного розвитку не узгоджені з вертикальною і горизонтальною інтеграцією підприємства та тенденціями зміни ринкової кон'юнктури.

## 2. Планування:

- відсутнє системне і комплексне планування розвитку потенціалу інноваційної конкурентоспроможності;

- діяльність зі створення внутрішніх фондів не планується для розвитку та реалізації потенціалу інноваційної конкурентоспроможності;

- заходи реалізації потенціалу інноваційної конкурентоспроможності не узгоджені з перспективами структурних змін на ринку щодо споживачів товарів, цінових характеристик.

## 3. Організаційна структура:

- на підприємстві відсутні фахівці з питань реалізації кадрової та маркетингової складових потенціалу інноваційної конкурентоспроможності;

- відсутній системний зовнішній та внутрішній моніторинг інноваційної діяльності підприємств оптової торгівлі.

## 4. Мотивація:

- низький рівень інноваційного клімату в галузі торгівлі;

- низький рівень стимулювання розвитку потенціалу інноваційної конкурентоспроможності підприємств на державному рівні;

- недостатність мотивів у працівників підприємства для ініціювання заходів реалізації наявного та нарощення потенційного потенціалу інноваційної конкурентоспроможності.

## 5. Контроль:

Відсутність комплексного:

- об'єктного контролю (за належним оцінюванням потенціалу інноваційної конкурентоспроможності, планами розвитку, ефективністю

інноваційної діяльності та її впливом на фінансово-економічні результати господарювання);

- суб'єктного контролю (щодо конкурентного середовища в галузі торгівлі та пивоваріння, можливостей партнерства та інноваційного співробітництва з метою підвищення потенціалу інноваційної конкурентоспроможності).

З позицій системного підходу потенціал інноваційної конкурентоспроможності є невід'ємною частиною сукупного потенціалу підприємства та, у свою чергу, являє собою цілісну та водночас динамічну соціально-економічну систему. З позицій комплексного підходу потенціал інноваційної конкурентоспроможності являє собою комплексну структуру, що складається із сукупності взаємодіючих елементів різного ступеня складності й організації.

Застосовуючи комплексний підхід доцільним є проведення першого етапу оцінки потенціалу інноваційної конкурентоспроможності, що передбачає аналіз структури, вивчення стану кожного його елемента на основі методу експертних оцінок [63, с. 78].

Для оцінки використання підприємством кожного з елементів потенціалу інноваційної конкурентоспроможності створено табл. 2.18 та використано шкалу, згідно якої:

0 - зовсім не використовується потенціал елемента;

0 - 4,0 балів - низький рівень використання потенціалу елемента;

4,1 – 7,5 балів - середній рівень використання потенціалу елемента;

7,6 – 10,0 балів - високий рівень використання потенціалу елемента.

Таблиця 2.18 – Система показників оцінки потенціалу інноваційної конкурентоспроможності підприємства

Група	Показники	Умовне позначення	Значення
1. Потенціал кадрової складової (КП)	Комфортність психологічних та соціальних умов	K1	4,32

	Показник мотивації в інноваційній сфері	K2	2,25
	Ступінь кадрової ротації	K3	1,89
2. Технічно-виробничий потенціал підприємства (ВТП)	Ступінь експлуатації виробничих потужностей	BT1	8,01
	Ступінь інтенсивності використання нематеріальних активів	BT2	2,88
	Рівень технологічної екологічності	BT3	5,76
	Показники якості технологічного обладнання	BT4	6,57
3. Критерії фінансового потенціалу (ФП)	Співвідношення власних та залучених фінансових ресурсів	Ф1	7,38
	Рентабельність власного капіталу	Ф2	5,13
	Імовірність використання додаткових ресурсів	Ф3	8,19
4. Складові організаційно-управлінської структурної частки	Ступінь розвиненості та ефективності організаційної структури	ОУ1	6,66
	Рівень культури організації	ОУ2	1,8
	Дієвість каналів комунікації	ОУ3	2,79
	Комплекс стратегічного прогнозування	ОУ4	2,52
5. Показники діяльності сектору маркетингу	Аналіз середовища маркетингової діяльності	М1	5,85
	Характеристика споживацького та цінового критеріїв	М2	7,02
	Інтенсивність збільшення ринкової частки	М3	3,6
	Дієвість маркетингових інструментів просування	М4	4,86

Джерело: [63, с. 78]

Кількісні значення окремих складових інноваційного потенціалу визначимо як суму значень відповідних показників. Розрахунки наведено у

формулах 2.12, 2.13, 2.14, 2.15, 2.16 [63], значення складових формул наведено вище у табл. 2.18 [63]:

1. Оцінка кадрової складової [63]:

$$КС = (К1+К2+К3)/3 \quad (2.12)$$

$$КС = (4,32+2,25+1,89)/3 = 2,82$$

2. Оцінка виробничо-технічної складової [63]:

$$ВТС = (ВТ1+ВТ2+ВТ3+ВТ4)/4 \quad (2.13)$$

$$ВТС = (8,01+2,88+5,76+6,57)/4 = 5,81$$

3. Оцінка фінансової складової [63]:

$$ФС = (Ф1+Ф2+Ф3)/3 \quad (2.14)$$

$$ФС = (7,38+5,13+8,19)/3 = 6,9$$

4. Оцінка маркетингової складової [63]:

$$МС = (М1+М2+М3+М4)/4 \quad (2.15)$$

$$МС = (5,85+7,02+3,6+4,86)/4 = 5,33$$

5. Оцінка організаційно-управлінської складової [63]:

$$ОУС = (ОУ1+ОУ2+ОУ3+ОУ4)/4 \quad (2.16)$$

$$ОУС = (6,66+1,8+2,79+2,52)/4 = 3,44$$

Для комплексної оцінки інноваційного потенціалу підприємства використаємо інтегральний показник, що розраховується за формулою 2.17 як середнє арифметичне із суми всіх складових інноваційного потенціалу [63]:

$$ІП = (КС+ВТС+ФС+МС+ОУС)/5 \quad (2.17)$$

$$ІП = (2,82+5,81+6,9+5,33+3,44)/5 = 4,86$$

Отже, рівень використання потенціалу інноваційної конкурентоспроможності середній. Найбільш ефективно підприємством в рамках значення отриманих показників реалізується виробничо-технічний та фінансова складова інноваційного потенціалу, та найменша роль приділяється кадровій, організаційно-управлінській та маркетинговій складовій, які б в найповнішій мірі могли слугувати підвищенню конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства.

Показники оцінки інноваційного потенціалу підприємства ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» представлені в табл. 2.19.

Таблиця 2.19 – Показники оцінки інноваційного потенціалу підприємства ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

Показник	Виробничі дані			Окремі значення функції бажаності		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Частка витрат у науково-технологічній сфері в розрізі загальної сукупності витрат	0,52	0,59	0,63	0,26	0,60	0,75
Відношення кількості працівників технічної спеціальності та дослідників, що мають науковий ступінь до загальної кількості працівників підприємства	0,062	0,059	0,058	0,49	0,35	0,33
Середній вік дослідників та працівників технічних спеціальностей, років	45,2	46,4	49,1	0,76	0,74	0,78
Коефіцієнт плинності робітників підрозділів інноваційної сфери	0,12	0,11	0,06	0,00	0,00	1,00
Рівень коректності завдань НДДКР	0,62	0,72	0,8	0,37	0,72	1,00
Рівень забезпечення інноваційної діяльності машинами та устаткуванням	0,28	0,35	0,42	0,55	0,73	0,91
Коефіцієнт фінансової	0,07	0,086	0,126	1	1	1

залежності						
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,79	0,86	0,94	0,6	0,62	0,63
Коефіцієнт критичної ліквідності	0,72	0,74	0,65	0,768	0,77	0,73
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,26	0,31	0,32	0,75	0,91	0,96
Узагальнена функція бажаності				0	0	0,77
				дуже погано	дуже погано	добре

*Складено автором на основі розрахованих даних*

Отже, проведені аналіз і оцінка показали, що у 2017 і 2018 рр. рівень інноваційного потенціалу ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» можна охарактеризувати як «дуже погано».

Отримані результати оцінки стану елементів потенціалу інноваційної конкурентоспроможності підприємства складають основу розробки комплексу заходів, спрямованих на підвищення інноваційної активності підприємства.

### **Висновки до розділу**

1. В результаті проведеного аналізу фінансово-економічних показників ПРАТ “Карлсберг Україна” виявлено, що рівень платоспроможності підприємства впродовж 2017-2019 років характеризується послабленням позицій, що, безумовно, має ряд негативних наслідків, головною причиною яких є незначна частка власного капіталу і, водночас, високий рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування. Отже, для підприємства доцільним є розроблення заходів зі стабілізації власного фінансово-економічного стану.

2. Показники абсолютної та поточної ліквідності мають стабільну тенденцію до зниження. Коефіцієнт покриття впродовж 2018-2019 років також має негативну динаміку змін, хоча у попередні роки перебував у межах допустимої норми. Наведений аналіз пояснює відповідну нестачу оборотних коштів підприємства.

3. Збільшення показника ефективності використання власного капіталу є ознакою підвищення попиту на послуги, які надає підприємство, і, як наслідок, відбувається процес розширення кількості реалізованої продукції, водночас зменшення рівня рентабельності власних джерел фінансування провокує погіршення інвестиційної привабливості підприємства. Коефіцієнт ефективності використання власного капіталу підприємства характеризується хвилеподібною динамікою, зокрема погіршення зазначеного показника у 2019 році свідчить про зменшення продуктивності господарської діяльності ПРАТ “Карлсберг Україна”.

4. Узагальнюючі проаналізовані показники та їх сукупний вплив на функціонування підприємства можна дійти до висновку, що фінансовий стан ПРАТ “Карлсберг Україна” є задовільним. Простежується спадна динаміка фінансово-економічних показників впродовж 2019 року, підтвердженням цьому висновку може слугувати зменшення обсягу чистого прибутку на 147 тис. грн у період з 2018 по 2019 роки.

Отже, необхідними заходами для ПРАТ “Карлсберг Україна” є, по-перше, покращення показників інвестиційної привабливості, і, по-друге, максимізація кількості оборотних коштів.

### **3 НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **3.1 Розробка бізнес-проекту розвитку потенціалу підвищення інноваційної конкурентоспроможності підприємства**

В сучасних реаліях господарювання інновації **стають найбільш вагомим чинником підвищення ефективності виробничих і торгових підприємств. Вихідною передумовою успішного функціонування сучасного підприємства є наявність та відповідний рівень інноваційного потенціалу конкурентоспроможності. Його формування, ефективна реалізація та подальше нарощування неможливі без ефективної системи стратегічного управління.**

Провівши аналіз потенціалу інноваційної конкурентоспроможності ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА», виявлено нерівномірність та недостатність темпів його використання.

У процесі подальшого складання плану поетапних дій стратегії підвищення показників ефективності діяльності підприємства необхідним є проведення аналізу та систематизації інформації про ринок продукції, яку пропонується випускати. Оскільки ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» закупляє у постачальника ПЕТ-преформи, тому доцільним буде введення лінії, яка буде випускати свої ПЕТ-преформи.

Вітчизняний ринок доставки питної розливної води є відносно новим і налічує 11 років у той час, коли світовий ринок загалом існує майже сторіччя. Проте, незважаючи на свій вік, український ринок має один з найбільш динамічних темпів розширення, що становить близько 15 - 20% на рік [46]. Впродовж свого існування, ринок питної води України не зазнав суттєвих перебудов. Основний вид продукції - бутильована очищена чи доочищена вода, що доставляється до офісу чи дому покупця [46]. Спостерігаючи за існуючими пунктами продажу води можна зробити припущення, що



приблизно 30% населення обласних центрів купує воду для приготування їжі [46]. Варто зазначити, що останнім часом, за спостереженнями експертів, ринок бутильованої води росте переважно за рахунок домогосподарств. Ці зміни відображені на рис. 3.1:

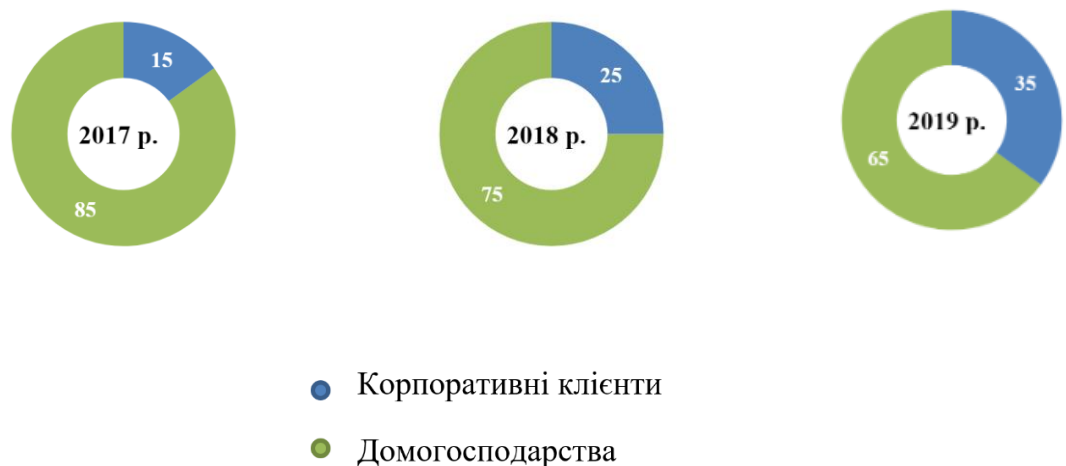


Рисунок 3.1 - Відсоткова структура реалізації бутильованої води з доставкою за 2017-2019 рр.  
(складено автором)

Якщо розглядати попит на упаковку для такої води, необхідно враховувати, бутлі для розливної води відносяться до тари багаторазового використання, тож потреба їх виготовлення не ідентична до місткості ринку води. Середній коефіцієнт оборотності такої тари – 30. Отже, щоб розрахувати попит необхідно загальну місткість води у бутлях скоригувати на коефіцієнт оборотності.

Виробництво тари такого типу вітчизняні виробники освоїли не так давно, до цього доставка реалізовувалась з-за кордону, причому на перших порах у вітчизняних підприємств ще не було власного видувного устаткування, то поставлялися вже видуті порожні пляшки. Досить скоро, підрахувавши свої втрати на транспортуванні тари, було придбано власне видувне обладнання і стали купувати набагато менші за розмірами заготовки для пляшок - преформи, правда, знову ж імпортного походження. Тенденція

імпорту преформ для видування пляшок великою місткістю зберігається і зараз, так вітчизняний сегмент виробництва даного продукту є нерозвинений, змінилися тільки країн-імпортери, якщо раніше це були Польща, Німеччина та інші європейські країни, то зараз імпорт зорієнтований на більш дешеві закупки з Китаю, Індії та Пакистану. Серед основних імпортерів варто виділити дві найбільші компанії: Mughal Hi-Tec Packages (Пакистан) та Sri Amman Polymers (Індія), на їх частку припадає майже 40%. Серед вітчизняних виробників – основні потужності розміщені у м. Харків, це ТОВ «Віапласт» та ТОВ «Віатон». Структура вітчизняного споживання ПЕТ-преформ більше детально зображена на рис. 3.2.

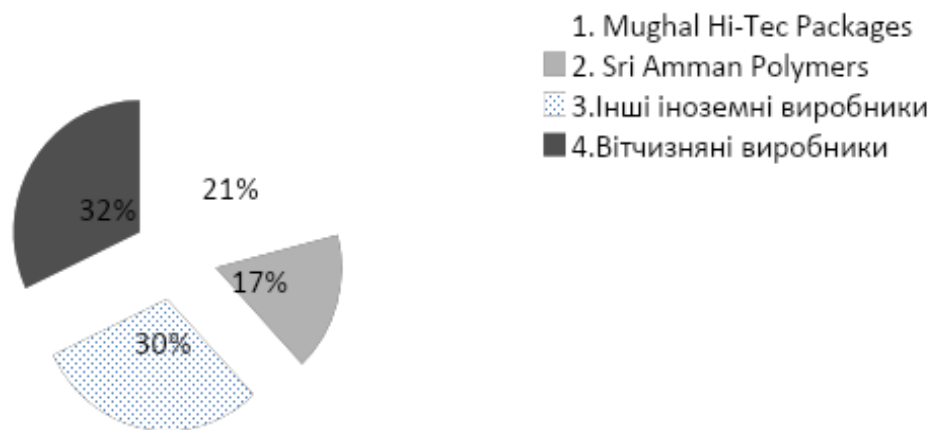


Рисунок 3.2 – Структура споживання ПЕТ-преформ по виробникам  
(складено автором)

Як видно з діаграми частка вітчизняних виробників ПЕТ-преформ для великих об'ємів є несуттєвою, що, у свою чергу, сигналізує про перспективу удосконалення та підсилення зазначеного напрямку, тому що у випадку імпорту даної продукції ціна зростає за рахунок витрат на транспортування, тому у альтернативних проектах запропоновано саме виготовлення такої тари.

Альтернатива І. Реорганізація однієї лінії виробництва за допомогою придбання прес-форми та подальшого початку виробництва ПЕТ-преформ, які використовуються для виготовлення ПЕТ-бутлів об'ємом 18,9 л. Ці бутлі призначені для розливу питної бутильованої води. Це призведе до збільшення обсягів реалізації продукції, адже попит на бутильовану щорічно

збільшується, відповідно і на тару, у яку її розливають, при цьому серед вітчизняних виробників конкуренція досить незначна.

Ключовими критеріями закупівлі прес-форми є: можливість використання вже наявних термопластавтоматів; розробка прес-форми здійснюється під індивідуальне замовлення, враховуючи побажання щодо технічних характеристик та сумісність з обладнанням, відповідність стандартам якості та екологічності; економічність при експлуатації.

Характеристика прес-форми: Прес-форма - це особлива форма, яка призначена для лиття виробів з пластмаси під тиском, в даному випадку під виробом мається на увазі ПЕТ-преформа, вагою 680 гр, з якої при подальшому роздуванні можна отримати бутель об'ємом 18,9 л. При врахуванні потужності наявного обладнання, можна зробити висновок, що максимально можливою буде прес-форма з 6-тю гніздами, яка дозволяє одночасне виготовлення 6 виробів.

Для замовлення виготовлення даної прес-форми була обрана компанія «Спецмаш», яка знаходиться у м. Дніпропетровськ, вул. Героїв Сталінграда, 163. Розробка прес-форми здійснюється під індивідуальне замовлення, враховуючи побажання щодо технічних характеристик та сумісність з наявним обладнанням.

Переваги даної альтернативи:

- економічна вигода – ціна на вироби з пластмас великого об'єму набагато вищі, а постійні витрати зберігаються на тому ж рівні;

- можливість використання наявного обладнання, що значно знижує капітальні витрати;

- передбачувані ціни і терміни поставки – вже налагоджені зв'язки з постачальниками сировини для виготовлення подібних преформ;

- безпечна для навколишнього середовища продукція, з огляду на багаторазове використання таких пляшок.

Для впровадження проекту необхідними заходами є такі: обрати компанію, що буде займатися розробкою прес-форми, підписати договір та

надати технічне завдання, а також після запуску виробництва даного виробу провести навчання з усіма робітниками, задіяними у його виготовленні з приводу ознайомленням з правилами експлуатації та особливостями роботи з новим устаткуванням.

Проблеми, пов'язані із реалізацією даного проекту:

- те, що прес-форма буде розроблятися під вже наявний термопластавтомат підвищує складність замовлення, адже в основному такі проекти здійснюються компанією-виробником термопластавтоматів, відповідно до машин власного виготовлення, тому окрема розробка прес-форми буде дорожчою.

- виготовлення продукції на такій прес-формі дозволить отримувати за один цикл 6 виробів, це досить невелика кількість, тому слід намагатися оптимізувати виробничий процес таким чином, щоб обладнання не мало простоїв.

Наслідки реалізації проекту: основним результатом введення такої альтернативи є переобладнання однієї лінії на виготовлення більш дорогого виду ПЕТ-преформи. Варто зазначити, що попит на бутильовану воду і відповідно на її тару має менш сезонний характер виробництва, ніж слабоалкогольні та газовані напої. Як наслідок, підприємство розширить асортимент продукції, зменшить сезонність свого виробництва та матиме змогу збільшити обсяги реалізації, що збільшить надходження коштів в організацію.

Процес реалізації проекту складається з наступних етапів:

1. Певна кількість нарад з виробничою компанією з обговорення таких питань: надання технічного завдання для виготовлення форми (вимоги, умови експлуатації, матеріали, необхідний обсяг лиття); обговорення строків її виготовлення.

2. Узгодження математичного проекту та конструкторської документації з подальшим придбанням прес-форми.

3. Навчання робітників – провести інструктаж із правил експлуатації обладнання для усіх робітників, які задіяні на виробництві ПЕТ-преформ.

Фінансування: задля оптимального фінансування зазначеної альтернативи доцільно використовувати декілька різних джерел грошових коштів, оскільки проект передбачає значні вартісні витрати. Підтвердженням доцільності використання даної рекомендації є той факт, що у 2019 році ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» отримало незначний дохід, тож повністю профінансувати за рахунок власних коштів даний проект не виявляється можливим. Кошти для реалізації отримані за рахунок інвестора, ним виступив Грибів Яків Семенович. Його внесок до статутного фонду підприємства становив 1 500 000 грн.

Альтернатива II. Запустити ще одну лінію, шляхом придбання термопластавтомата Краусс Маффей та прес-форми та розпочати виробництво ПЕТ-преформ, які використовуються для виготовлення ПЕТ-бутлів об'ємом 18,9 для розливу питної бутильованої води.

Основними критеріями обрання машини були: надійність виробника; позитивні відгуки про використання такого обладнання; можливість виробництва великої кількості преформ; економічність; легкість в управлінні, відносно невисока ціна термопластавтомата.

Термопластавтомат буде придбаний у СПД Чорного Дмитра Васильовича, який знаходиться у м. Хмельницькому. Витрати на монтаж та транспортування такого обладнання в середньому становлять від 10 до 20%, проте у даному випадку вони менші через розміщення об'єкту продажу у м. Хмельницькому.

Прес-форма – для виготовлення ПЕТ-преформи, вагою 680 гр, з якої при подальшому роздуванні можна отримати бутель об'ємом 18,9 л. При врахуванні потужності обладнання, яке буде придбано спеціально під дану прес-форму, можна зробити висновок, що максимально можливою наявністю у ній десяти гнізд, тобто вона дозволить виготовлення десяти виробів за один цикл. Для замовлення виготовлення даної прес-форми була обрана компанія

«Спецмаш», яка знаходиться у м. Дніпропетровськ, вул. Героїв Сталінграда, 163.

Переваги обраного обладнання:

- економія – виготовлення преформ великими партіями дозволить скоротити витрати на електроенергію;
- великий виробничий потенціал обладнання, існує можливість у будь-який час отримувати необхідну кількість виробів, без ризику затримок виробництва;
- економічна вигода – ціна на вироби з пластмас великого об'єму набагато вищі, а постійні витрати зберігаються на тому ж рівні;
- передбачувані ціни і терміни поставки – вже налагоджені зв'язки з постачальниками сировини для виготовлення подібних преформ;
- безпечна для навколишнього середовища продукція, з огляду на багаторазове використання таких пляшок.

Для реалізації проекту необхідно: укласти угоду та провести процедуру придбання машини; забезпечити її доставку та монтаж, вибрати компанію, яка буде займатися розробкою прес-форми, підписати договір та надати технічне завдання, забезпечити найм та навчання двох працівників для роботи на новій лінії.

Проблеми, пов'язані із реалізацією даного проекту:

- залучення значного об'єму фінансів, що заплановано можуть досягати рівня 10 % вартості термопластавтомата, на монтаж та транспортування зазначеного устаткування;
- збільшення вартості виготовлення прес-форми через збільшення кількості гнізд для виробів;
- значні капітальні витрати для придбання обладнання.

Наслідки реалізації проекту: придбання такого типу машин значно зменшить тривалість виготовлення значної кількості виробів. При цьому також буде забезпечена значна економія електроенергії за рахунок збільшення кількості виробів у одній партії.

Виконання проекту здійснюється за такими етапами:

- 1) Купівля та роботи з транспортування машин – під час виконання цього етапу підписується договір з приводу купівлі-продажу товару та проводяться переговори з приводу транспортування та встановлення нової техніки.
- 2) Здійснення переговорів з фірмою, що буде займатися виробництвом – вирішення головних питань, до яких відноситься обговорення технічного завдання по виробництву форми (умови її експлуатації, необхідні матеріали та майбутній об'єм лиття); визначення терміну її вироблення.
- 3) Затвердження проекту та документації, що математично характеризує вироблення прес-форми, її купівля.
- 4) Пошук та навчальний процес робітників – розміщення вакансій у різноманітних інформаційних джерелах або звернення у центри зайнятості для пошуку робітників, що зможуть обслуговувати нову лінію.

Надані варіанти виключають один одного з погляду обмеженості здатності підприємства та взаємозамінності. Тобто для визначення найкращого варіанта потрібно ретельно проаналізувати наслідки їх виконання та ризику, що до них відносяться. Зроблені розрахунки та висновки щодо них зображені в наступному пункті.

Дослідження ринку збуту організації показує тенденцію майбутнього розвитку організації, яка дає змогу покращити продуктивність системи виробництва та забезпечити збільшення доходу та прибутку. Відповідно до цього і були створені надані проекти. Однак, виконання кількох проектів одночасно є недоречною, тому що для цього необхідні значні витрати інвестицій та повторення однакового виробництва на двох термопластавтоматах, тому що за великого обсягу виробництва неможливо буде цілком реалізувати товари. Значну частку витрат підприємства складає сума купівлі прес-форми та термоластавтомату. Окрім цього необхідно приймати до уваги витрати на затвердження договору та перевезенні і монтаж

машини. Розрахунки з приводу цих капітальних затрат наведені у таблиці 3.1 та 3.2.

Таблиця 3.1 – Капітальні витрати для реалізації альтернативи № 1

№ з/п	Етап реалізації	Ціна, грн.	Кількість, шт.	Вартість, грн.
1	Підготовчі роботи до придбання			3340
2	Придбання прес-форми	767110	1	767110
Всього				770790

*Розраховано автором*

Таблиця 3.2 – Капітальні витрати для реалізації альтернативи №2

№ з/п	Етап реалізації	Ціна, грн.	Кількість, шт.	Вартість, грн.
1	Придбання термопластавтомату	650000	1	650000
	Доставка та монтаж	40000	1	40000
2	Підготовчі роботи до придбання			3340
3	Придбання прес-форми	811000	1	811000
Всього				1 504340

*Розраховано автором*

Основну частину капітальних витрат становить вартість придбання прес-форми та термопластавтомату з прес-формою відповідно. Також враховані витрати необхідні підписання договорів та транспортування та встановлення обладнання.

Загальне обчислення щорічних експлуатаційних витрат представлено у табл. 3.3 та 3.4. Включені амортизаційні витрати на обладнання виходили з розрахунку: термін корисної експлуатації термопласти автомату – 10 років (так як дана виробнича одиниця вже знаходилась в експлуатації) та прес-форм – 15 років, нарахування амортизації – за прямолінійним методом.

Таблиця 3.3 – Витрати для реалізації альтернативи №1 НАЗВУ АЛЬТЕРНАТИВИ НАПИШИ перероби по іншому таблицку

№ з/п	Стаття витрат	За місяць, грн.	За рік, грн.
1	Амортизаційні відрахування на прес форму	4280,3	51363,3
Всього		4280,3	51363,3

*Розраховано автором*



Таблиця 3.4 – Експлуатаційні витрати для реалізації альтернативи №2

№ з/п	Стаття витрат	За місяць, грн.	За рік, грн.
1	Заробітна плата оператору та пакувальнику	2411	28932
2	Виплати по заробітній платі	904,12	5676
3	Амортизаційні відрахування на прес форму	4505,8	54066
4	Амортизаційні відрахування на термопластавтомат	5416,8	65000
Всього		13237,72	158852,65

*Розраховано автором*

Основним джерелом витрат, що пов'язані з експлуатацією, є заробітна плата осіб, що працюють виключно у межах запропонованих проектів, та амортизація новопридбаного обладнання .

Отже, загальногосподарські витрати проекту №1 дорівнюють 51363,3 грн./рік. Загальногосподарські витрати за другим проектом становлять 158852,65 грн./рік. Найбільшу частину витрат становлять амортизаційні відрахування через високу вартість обладнання. Також відчутною статтею витрат є фонд оплати праці. Розмір заробітної плати працівникам у проекті №2 визначається відповідно до розміру заробітної плати посад оператора та укладача-пакувальника на підприємстві [48, с.17]. Змінні витрати на виготовлення одиниці продукції відображені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Змінні витрати на виготовлення ПЕТ-преформи

Стаття витрат	Проект №1	Проект №2
Сировина, грн.	10,3	10,3
Електроенергія, грн.	0,97	0,81
Заробітна плата, грн.	0,08	0,08
Нарахування на зарплату, грн.	0,03	0,03
Інші затрати, грн.	0,37	0,37
Загалом, грн.	11,75	11,59

*Джерело: розраховано автором*

Розрахунок виручки від реалізації відбувається протягом одного року. Він передбачає розгляд трьох варіантів розвитку подій – оптимістичного, реалістичного та песимістичного. Планові обсяги реалізації визначалися на

основі дослідження попиту на ринку бутильованої води. У 2019 році вітчизняний ринок налічував 18,5 млн. бутлів.

Але варто відмітити, що бутлі для розливної води відносяться до тари багаторазового використання, тож потреба їх виготовлення не ідентична до місткості ринку води. Середній коефіцієнт оборотності такої тари – 30. Прогнозоване зростання попиту на розливну бутильовану воду у 2020 році становить 15%. Даний прогноз буде основою оптимістичного сценарію. Песимістичний сценарій – рівень попиту у 2020 році знизився у такому ж темпі, реалістичний – залишився на рівні 2019 року.

Отже, щоб розрахувати попит необхідно загальну місткість води у бутлях скоригувати на коефіцієнт оборотності та помножити на 2, адже для обслуговування кожного клієнта потрібно два бутлі. Отримуємо:  $18\,500\,000 : 30 = 616\,667$  шт.,  $616\,667 * 2 = 1\,233\,334$  шт.

Оскільки вартість майбутньої продукції біде мати нижчу ціну, ніж у конкурентів внаслідок обчислення річних обсягів реалізації для ПРАТ “Карлсберг Україна” показало, що запланована ціна реалізації складатиме 20 грн. з ПДВ, тоді як мінімальна ціна серед конкурентів 21,5 грн., на основі цього можна передбачити, що частка ринку ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» буде становити 25-30%.

Керівництво за виконанням даного проекту включає в себе створення програми підготовки проекту. Далі ретельніше наведено пункти програми виконання робіт проекту.

Обираючи альтернативу для виконання проекту №1 є доцільним виділення його задачі та мети. Наведемо назви процесів, виконавців першого проекту та створимо діаграму Гранта для виконання програм проекту. Для цього необхідно: обрати підприємство, яке створить прес-форму, підписати документи та затвердити технічне завдання. Окрім цього після початку виробництва товару, необхідно навчити усіх виконавців проекту, які у ньому задіяні з правилами використання та особливостями взаємодії з новим обладнанням.

Виконання проекту описується такими етапами:

- 1) пошуки та вибір підприємства, що створить необхідну прес-форму;
- 2) організація переговорів з підприємством, яке займається виробництвом. Головними питаннями, що будуть оговорюватись під час заходу є: визначення технічного завдання, що описує вироблення форми (умови, термін експлуатації, матеріальні ресурси, об'єм виготовлення), період виготовлення та кінцеве підписання документів;
- 3) розробка прес-форм;
- 4) затвердження проекту та документів конструкторської розробки;
- 5) купівля та встановлення прес-форми;
- 6) навчальний процес виконавців проекту – проведення бесіди з техніки безпеки та використання технічного обладнання серед усіх робітників, які задіяні.

Учасниками проекту можуть виступати такі особи:

- заступник директора з виробничої діяльності – здійснює вибір організації, яка виготовить прес-форму;
- директор – здійснює керування заходами замовлення та виробництва товарів, підписує документи;
- інженер – займається створенням тех. завдання;
- технолог – проводить навчальний процес серед співробітників;
- проектна команда – усі робітники підрозділі фірми, які беруть участь у проведенні проекту;
- другорядні учасники – робітники організації, які якимось чином відносяться до проведення робіт.

В табл. 3.6 представлено календарний план організації першого проекту.

Таблиця 3.6 – Календарний план організації проекту №1

№	Назва задачі	Тривалість	Початок	Кінець	Попередня задача
---	--------------	------------	---------	--------	------------------

1	Пошук та обрання компанії, яка буде займатися розробкою	03.06.2020	10	12.06.2020	
2	Проведення переговорів з компанією виробником	13.06.2020	3	15.06.2020	1
3	Виготовлення прес-форми	16.06.2020	60	14.08.2020	2
4	Узгодження математичного проекту та конструкторської документації	16.06.2020	7	22.06.2020	2
5	Придбання та встановлення прес-форми	15.08.2020	1	15.08.2020	3
6	Навчання персоналу	16.08.2020	2	17.08.2020	5
7	Запуск проекту	18.08.2020	1	18.08.2020	6

*Складено автором*

Користуючись даними календарним планом організації першого проекту побудовано діаграму Ганта (рис. 3.3.).

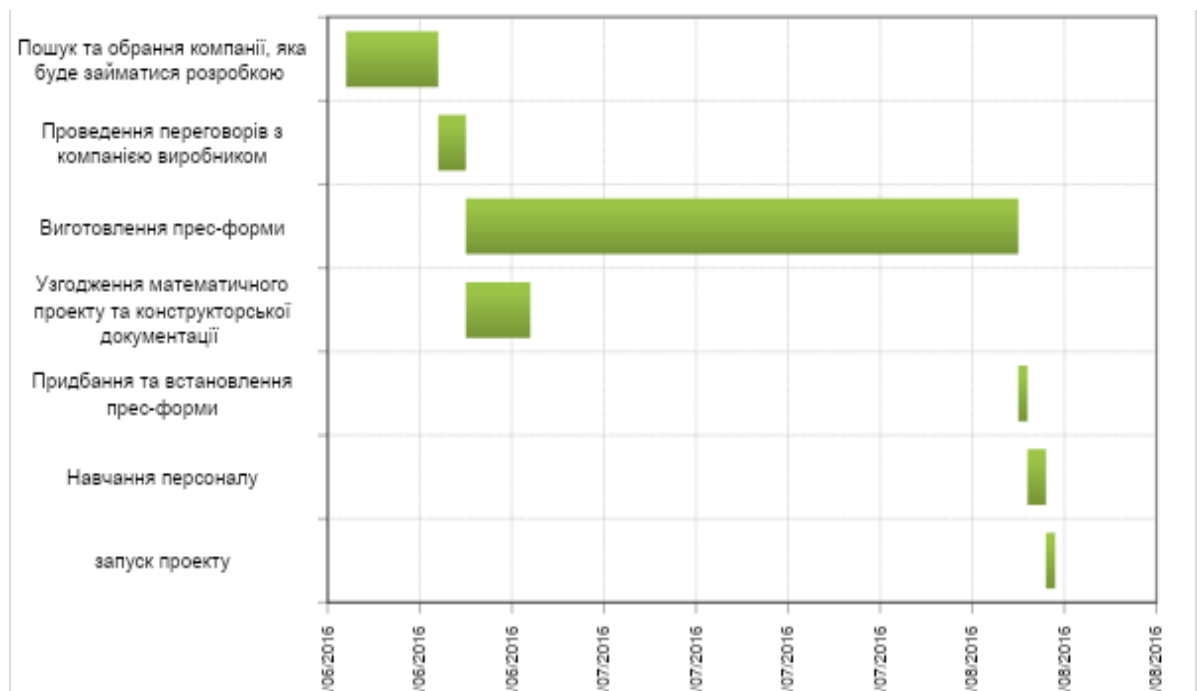


Рисунок 3.3 – Діаграма Ганта для першого проекту

*(складено автором)*

Внаслідок зазначених вище досліджень встановлено, що критичними задачами в даному проекті є всі задачі, окрім «Узгодження математичного проекту та конструкторської документації», адже ця задача відбувається одночасно з виготовленням, і займає значно менший проміжок часу. Отже, як

видно із календарного плану, проект закінчується 18.08.2020 року. В цілому проект триватиме майже 3 місяці.

Якщо говорити про зміни в організаційній структурі після реалізації першого проекту, то варто відмітити, що змін як таких не відбулося, на переобладнаній лінії буде працювати той самий персонал, в якого будуть ідентичні обов'язки та підпорядкування.

### 3.2. Економічне обґрунтування та прогнозування ефективності впровадження запропонованого проекту

Для визначення найкращого варіанту проекту проведено розрахунки на основі використання методу сценаріїв для обох проектів (табл.3.7).

Таблиця 3.7 – Фінансові результати реалізації альтернативних проектів за рік, грн.

Показники обсягу та структури річної реалізації	Проект №1			Проект №2		
	Оптиміст. сценарій	Реаліст. сценарій	Песиміст. сценарій	Оптиміст. сценарій	Реаліст. сценарій	Песиміст. сценарій
Ринкова вартість, грн.	20	20	20	20	20	20
Кількість інвестованих коштів, грн	770450	770450	770450	1504340	1504340	1504340
Обсяг реалізації, шт.	425 500	370 000	314 500	425 500	370 000	314 500
Ціна за одиницю, грн	20	20	20	20	20	20
Змінні витрати на одиницю, грн	11,75	11,75	11,75	11,59	11,59	11,59
Дохід від реалізації з ПДВ, грн.	6800000	5920000	5032000	6800000	5920000	5032000
Змінні витрати, грн.	4993750	4347500	3695375	4925750	4288300	3645055
Дохід від реалізації без ПДВ, грн.	5440000	4736000	4025600	5440000	4736000	4025600

Маржинальний дохід, грн.	446 250	388500	330225	514250	447700	380545
Експлуатаційні витрати, грн.	51363,3	51363,3	51363,3	158852,65	158852,65	158852,65
Прибуток до оподаткування, грн.	394886,7	337136,7	278862,7	355397,35	288847,35	221692,35
Податок на прибуток (18%), грн	71079,61	60684,61	50195,11	63971,52	51992,52	39904,62
Чистий прибуток, грн.	323 807,09	276452,09	228666,59	291425,83	236854,83	181787,73

*Розраховано автором*

Чистий прибуток за сценаріями проектів розраховано виходячи із прогнозованих обсягів реалізації, за вирахуванням експлуатаційних витрат і податку на прибуток у розмірі 18%.

Побудуємо діаграму для наочного відображення величини чистого прибутку за кожним із сценаріїв реалізації проекту (рис. 3.3.).

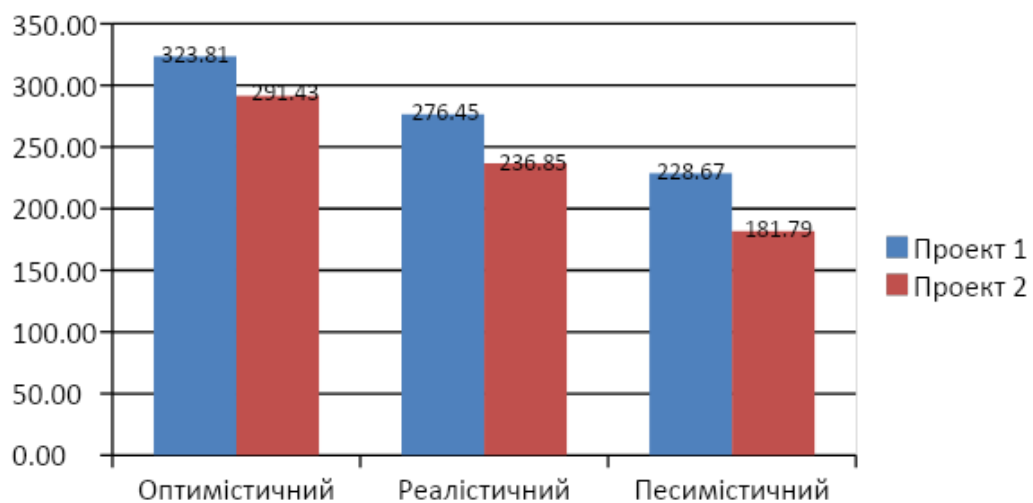


Рисунок 3.4 – Чистий прибуток підприємства від реалізації запропонованих проектів

*(складено автором)*

Відповідно до здійсненого аналізу, і проект №1, і проект №2 є прибутковими, хоча і в різній мірі. Для кращого розуміння наслідків реалізації проектів доцільно розрахувати показники їх ефективності.

Порівняння альтернативних варіантів проектів здійснюється за допомогою наступних показників: чистий приведений дохід, період окупності проекту, індекс доходності (табл.3.8). Ці показники розраховуються на основі грошових потоків проектів, що розраховані на основі такої інформації:

- первинні інвестиції здійснюються на початку першого року;
- усі грошові потоки розраховані на кінець року;
- робота нових відділів починається одразу із початку року;
- рівень інфляції не береться до уваги;
- чистий приведений дохід визначається на підставі чистих грошових потоків з використанням дисконтного чинника поточної вартості (ставки дисконту).

Таблиця 3.8 – Показники оцінки ефективності інвестицій

Назва	Проект №1			Проект №2		
	Оптиміст. сценарій	Реаліст. сценарій	Песиміст. сценарій	Оптиміст. сценарій	Реаліст. сценарій	Песиміст. сценарій
1	2	3	4	5	6	7
Початкові інвестиції	770450	770450	770450	1504340	1504340	1504340
Прибуток від реалізації з ПДВ, грн.	1806250	1572500	1336625	1874250	1631700	1386945
Ставка дисконту, %	15	18	23	15	18	23
Чистий приведений дохід (NPV), грн	273914,44	79 714,39	- 105194,62	250066,87	-25224,10	-212043,10
період окупності, років	0,43	0,49	0,58	0,80	0,92	1,08
індекс доходності	2,34	2,04	1,73	1,25	1,08	0,92

*Розраховано автором*

Проаналізуємо отримані результати.

**ПОСТАВ ПОСИЛАННЯ** Чистим веденим доходом (NPV) називається різниця між сумою грошей протягом виконання проекту інвестицій, зведеної

до дійсної вартості засобом дисконтування та сумою грошей, яка була вкладена в реалізацію проекту. Той проект, в якому NPV зі знаком мінус чи дорівнює нулю, не може бути виконаним, оскільки вкладник не отримає від нього доходу за рахунок інвестованих грошей. Тобто з врахуванням значення цього показника розвиток першого проекту буде негативним, а другого – негативним та реалістичним, обидва не є цікавими для інвесторів.

Період окупності проекту – показник, який показує термін окупності початкових затрат підприємства за рахунок його чистого прибутку та доходів. Відповідно до значення цього показника оптимістичною є програма, коли період окупності складає 0,43 року чи 5,16 місяців. Негативним є ситуація, коли показник дорівнює більше одного року. Значення цього показника використовують не тільки для оцінювання отриманого прибутку від інвестицій, але і для визначення кількості ризиків, які пов'язані з ліквідністю. Чим більшою є ймовірність ризику інвесторів, тим довшим є період окупності власного капіталу.

Індексом доходності називається значення отримане в результаті відношення вартості чистих грошових доходів до суми вкладених інвестиційних коштів. Проект є привабливим, якщо показник більший за одиницю, а якщо менший – навпаки.

Тобто, відповідно до індексу доходності, песимістичним є другий сценарій вкладення грошей.

З проведенням аналізу показників ефективності діяльності та прибутковості, можна зробити висновок, що вигідніше використовувати перший варіант інвестицій, іншими словами переобладнання ліній. Інвестовані в проект гроші можуть дозволити організації отримати вищий відсоток прибутку, збільшити обсяги діяльності, кількість споживачів та затвердити своє місце на ринку.

Наведено аналіз та оцінка ризику за проектами 1 та 2, яка здійснюється згідно до результатів визначення ефективності діяльності та має такий порядок дій:



- 1) розрахунок значення коефіцієнтів граничного рівня;
- 2) аналіз проектної чутливості.

Коефіцієнти граничного рівня показують розмір стійкості проекту відносно від переміни пунктів його реалізації, які можуть відбутися. Головним коефіцієнтом є точка беззбитковості, тобто кількість товарів, дохід від реалізації яких зможе перекрити витрати. Якщо кількість проданої продукції нижча за цю точку, то організація є збитковою.

Отже, доцільно розрахувати точку беззбитковості для даного проекту.

Розрахуємо точку беззбитковості за реалістичним прогнозом для проектів.

Відповідні значення приведені в табл. 3.9 для першого проекту і 3.10 для другого.

Побудуємо графіки беззбитковості для проектів (рис. 3.5. та рис. 3.6.).

Таблиця 3.9 – Розрахунок точок беззбитковості для проектів

Показник	Формула розрахунку	Значення для проекту №1	Значення для проекту №2
Собівартість виробництва	За умовою	11,75 грн/шт	11,59 грн/шт
Ціна продукції	Визначена на основі середньоринкової	20 грн./шт	20 грн./шт
Витрати постійні	Експлуатаційні витрати	51 363,3 грн.	51 363,3 грн.
Витрати змінні	Змінні витрати на виготовлення 1 ПЕТ-преформи	11,75 грн/шт	11,75 грн/шт
Беззбитковий обсяг виробництва (точка беззбитковості)	$O = Z_{\text{пост}} / (Ц - Z_{\text{зм}})$ , де О-точка беззбитковості; Ц- ціна; $Z_{\text{пост}}$ – умовно-постійні витрати; $Z_{\text{зм}}$ – змінні витрати	6225,9 шт.	6107,4 шт.
Точка беззбитковості	$O_t = O * Ц$	124517 грн.	122148 грн.

Джерело: розраховано автором

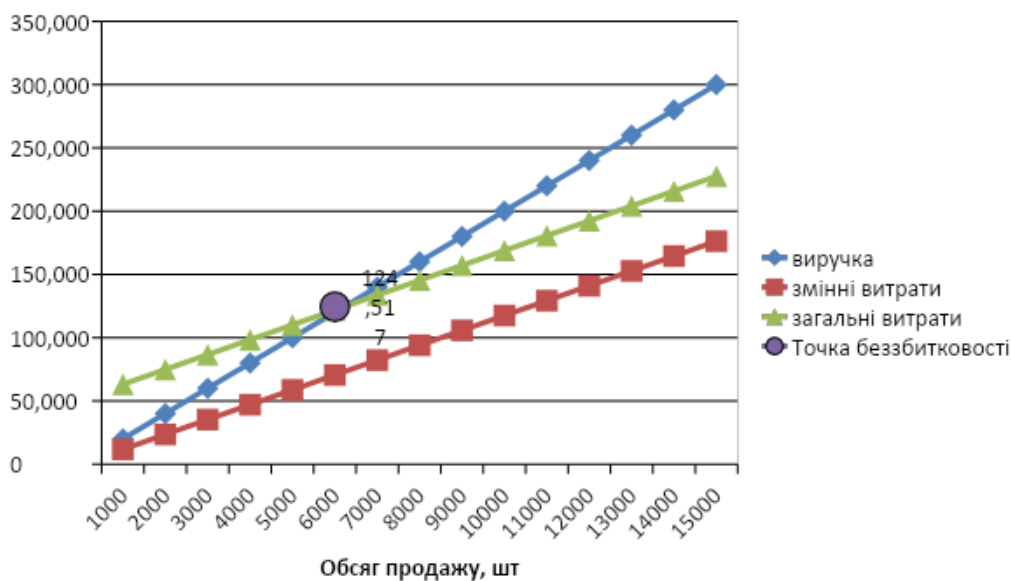


Рисунок 3.5 – Точка беззбитковості для проекту №1  
(складено автором)

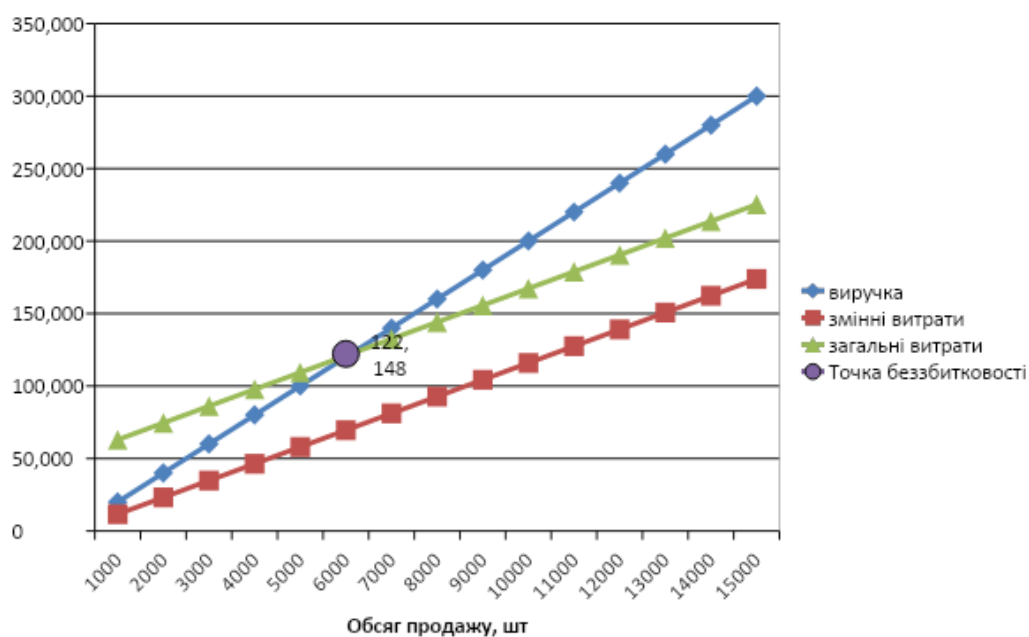


Рисунок 3.6 – Точка беззбитковості для проекту №2  
(складено автором)

**ПОСИЛАННЯ ПОСТАВ** Аналіз чутливості розглядає вплив на показники ефективності проекту зміни окремих параметрів. Для представленого нами проекту ми можемо виділити наступні групи факторів ризику, які можуть негативним чином вплинути на успішність реалізації

даного проекту: Головні потенційні ризики, які можуть виникнути у процесі здійснення проекту, поділяються за такими категоріями:

- політичні ризики;
- фінансові ризики;
- технологічні і виробничі ризики.

В частині політичних ризиків найбільшу загрозу становить, по перше, ймовірність того, що держава буде втручатися в даний ринок. З одного боку, це може бути обмеження діяльності, що прямо відобразиться на обсягах замовлення.

До ризиків, що пов'язані з фінансування відносяться зміни вартості проекту, які слід віднести до зростання цін на сировину (вираховується за допомогою постійного уточнення вартості проекту), ризик затримки повернення інвестицій (усувається страхуванням комерційних ризиків). До основних технологічних та виробничих ризиків проекту слід віднести можливість затримки початку серійного виробництва нового товару, що може бути усунуто шляхом календарного планування та чітким управлінням реалізацією проекту.

Чутливість аналізу проекту доцільно реалізувати задля кількісного аналізу можливих загроз. В ході аналізу чутливості розглянуто вплив на показники ефективності проектів за різними варіантами їх реалізації зміни окремих параметрів, а саме:

- зміна обсягу реалізації;
- зміна собівартості продукції.

Розрахунки чутливості проекту на основі реалістичного сценарію проекту наведено у табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Розрахунок показників для визначення чутливості проектів

дохід від реалізації без ПДВ, грн		обсяг реалізації, шт		собівартість продукції, грн	
проект №1	проект №2	проект №1	проект №2	проект №1	проект №2

1	2	3	4	5	6
2387023	1841703	195260,8	154738,4	2294314,51	1818176,42
2712526	2192504	221887,3	184212,4	2607175,58	2164495,74
3154100	2706794	252144,6	219300,5	2962699,52	2576780,64
3667558	3341722	286528	261072	3366704,00	3067596,00
4167680	3978240	325600	310800	3825800,00	3651900,00
4736000	4736000	370000	370000	4347500,00	4347500,00

*Розраховано автором*

Для більшої наочності залежність чистого доходу підприємства від обсягу реалізації побудуємо графіки для обох проектів (рис. 3.7 та рис. 3.8).

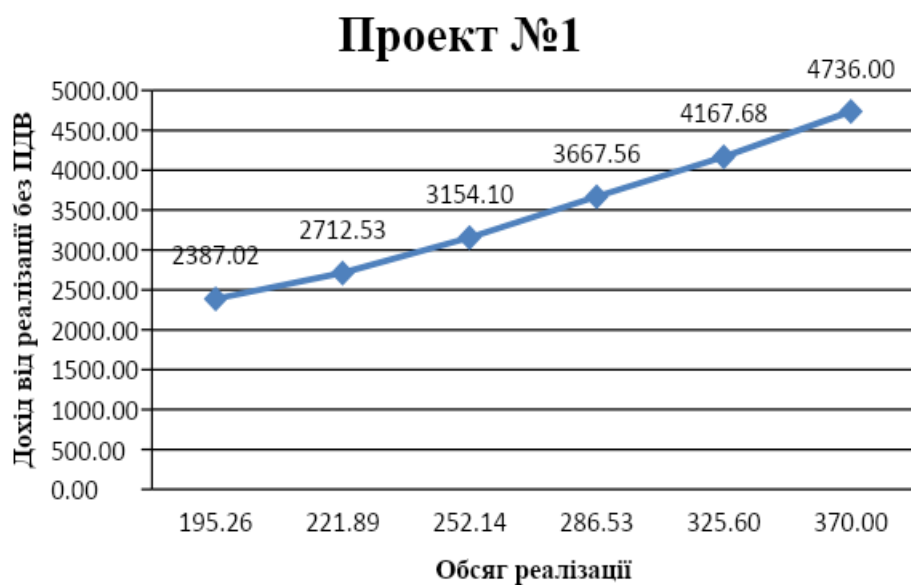


Рисунок 3.7 – Залежність доходу проекту №1 від зміни обсягу реалізації

*(складено автором)*

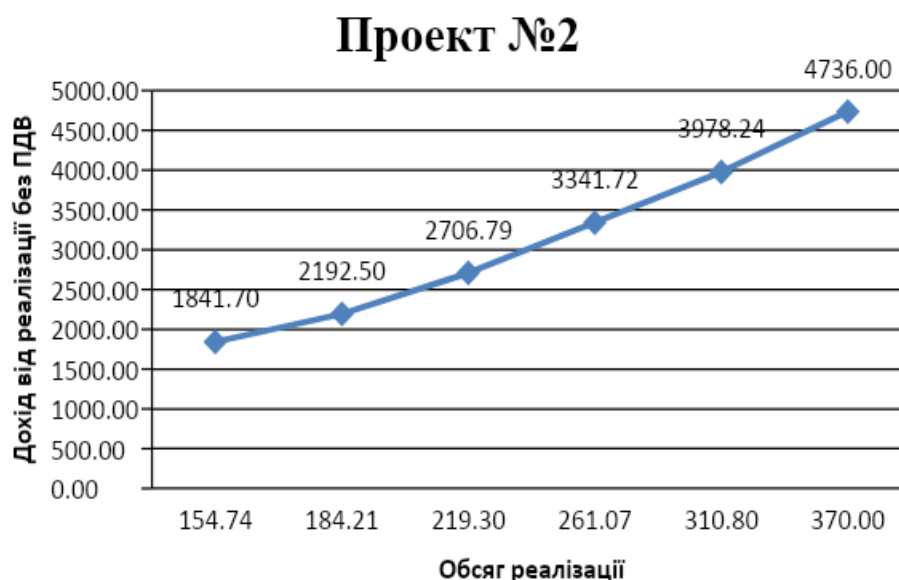


Рисунок 3.8 – Залежність доходу проекту №2 від зміни обсягу реалізації  
(складено автором)

Аналіз впливу обсягу реалізації на результатні показники реалізації обох проектів свідчить про те, що у дослідженому діапазоні зміни обсягу реалізації, вплив не є значним, проте другий проект є більш чутливим, оскільки підприємство отримуватиме менші обсяги прибутку, за поточними показниками.

Отже, якісно та кількісно оцінивши ризики реалізації обох проектів, до впровадження рекомендується перший, що є більш привабливим за показниками ефективності і чутливості.

Доцільним буде розглянути зміну продуктивності до та після запровадження обраного проекту. Чистий прибуток, яким може розпоряджатися підприємство у разі впровадження проекту, становитиме 276452,09 грн за реалістичним сценарієм. Це призведе до збільшення загального та часткових показників продуктивності, що можна простежити на у табл. 3.11.

Таблиця 3.11 – Порівняння показників продуктивності до та після реалізації проекту

Показник	До впровадження проекту	Після впровадження проекту
----------	-------------------------	----------------------------

Продуктивність використання машин та обладнання	3,18	3,44
Продуктивність праці	32,8	34,62
Продуктивність використання будинків і споруд	46,8	60,06
Продуктивність використання земельних ділянок	118,3	151,5
Загальна продуктивність	0,78	0,98

*Розраховано автором*

Визначення часткової продуктивності таких елементів виробничої системи як машини та обладнання, будинки і споруди, а також земельні ділянки буде здійснюватись на основні відношення чистого доходу від реалізації продукції до вартості цих основних засобів. Сума чистого доходу від реалізації товарів після впровадження проекту становитиме 4736 тис. грн.

Задля визначення вартісних критеріїв продуктивності елементів виробничої системи після запровадження проекту необхідно чистий дохід від реалізації товарів поділити на відповідні вартісні показники. Цей розрахунок прийнятний для таких елементів операційної системи як персонал, будинки і споруди або земельні ділянки, адже їх вартісне значення після впровадження проекту не зміниться.

Під час аналізу машин та устаткування доцільно врахувати, що у проекті передбачена закупівля нового обладнання, що відобразиться також і у розрахунках. Вартість амортизації новопридбаного обладнання за перший рік 51,3 тис. грн., отже після реалізації проекту вартість обладнання зросте до 2817 тис. грн. Розраховуючи загальну продуктивність як відношення доходу від реалізації продукції до витрат, порахуємо витрати після запровадження проекту: собівартість зросте до рівня 4347,5 тис. грн., експлуатаційні витрати становлять 51,3 тис. грн., додавши ці кошти до обсягу сукупних витрат у 2014 році, отримуємо 27419 тис. грн.. Загальна продуктивність буде дорівнювати 0,98.

Аналізуючи усі дані, наведені у табл. 3.12, можна дійти висновку, що запровадження проекту позитивно відобразиться на всіх часткових

показниках та призведе до зростання загальної продуктивності виробничої системи.

Для оцінки використання підприємством проаналізованих елементів потенціалу інноваційної конкурентоспроможності після впровадження запропонованого проекту створено табл. 3.12, у якій наводиться порівняння з показниками до реалізації цих нововведень. Під час складання таблиці використано шкалу, згідно якої:

0 - зовсім не використовується потенціал елементу;

0 - 4,0 балів - низький рівень використання потенціалу елементу;

4,1 – 7,5 балів - середній рівень використання потенціалу елементу;

7,6 – 10,0 балів - високий рівень використання потенціалу елементу.

Таблиця 3.12 – Система показників оцінки потенціалу інноваційної конкурентоспроможності підприємства після впровадження проекту №1

Група	Показники	Умовне позначення	Значення до впровадження проекту	Значення після впровадження проекту
1. Потенціал кадрової складової (КП)	Комфортність психологічних та соціальних умов	K1	4,32	4,8
	Показник мотивації в інноваційній сфері	K2	2,25	3,2
	Ступінь кадрової ротації	K3	1,89	4,2
2. Технічно-виробничий потенціал підприємства (ВТП)	Ступінь експлуатації виробничих потужностей	BT1	8,01	9,4
	Ступінь інтенсивності використання нематеріальних активів	BT2	2,88	4,4
	Рівень технологічної екологічності	BT3	5,76	8
	Показники якості технологічного обладнання	BT4	6,57	8,5

3. Критерії фінансового потенціалу (ФП)	Співвідношення власних та залучених фінансових ресурсів	Ф1	7,38	7,6
	Рентабельність власного капіталу	Ф2	5,13	7,6
	Імовірність використання додаткових ресурсів	Ф3	8,19	9,3
4. Складові організаційно-управлінської структурної частки	Ступінь розвиненості та ефективності організаційної структури	ОУ1	6,66	7,6
	Рівень культури організації	ОУ2	1,8	2,3
	Дієвість каналів комунікації	ОУ3	2,79	3,3
	Комплекс стратегічного прогнозування	ОУ4	2,52	3,6
5. Показники діяльності сектору маркетингу	Аналіз середовища маркетингової діяльності	М1	5,85	7,6
	Характеристика споживацького та цінового критеріїв	М2	7,02	8,3
	Інтенсивність збільшення ринкової частки	М3	3,6	4,4

Джерело: сформовано автором на основі [63]

Кількісні значення окремих складових потенціалу розвитку інноваційної конкурентоспроможності після впровадження проекту визначено як суму значень відповідних показників. Розрахунки наведено у формулах 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5 [63], значення складових формул наведено вище у табл. 3.12:

1. Оцінка кадрової складової [63]:

$$КС = (К1+К2+К3)/3 \quad (3.1)$$

$$КС = (4,8+3,2+4,2)/3 = 4,06$$

2. Оцінка виробничо-технічної складової [63]:



$$BTC = (BT1+BT2+BT3+BT4)/4 \quad (3.2)$$

$$BTC = (9,4+4,4+8,0+8,5)/4 = 7,58$$

3. Оцінка фінансової складової [63]:

$$\Phi C = (\Phi 1+\Phi 2+\Phi 3)/3 \quad (3.3)$$

$$\Phi C = (7,6+7,6+9,3)/3 = 8,17$$

4. Оцінка маркетингової складової [63]:

$$MC = (M1+M2+M3+M4)/4 \quad (3.4)$$

$$MC = (7,6+8,3+4,4+5,9)/4 = 6,55$$

5. Оцінка організаційно-управлінської складової:

$$OYC = (OY1+OY2+OY3+OY4)/4 \quad (3.5)$$

$$OYC = (7,6+2,3+3,3+3,6)/4 = 4,2$$

Для комплексної оцінки використаємо інтегральний показник, що розраховується за формулою 2.17 як середнє арифметичне із суми всіх складових інноваційного потенціалу [63]:

$$IP = (KC+BTC+\Phi C+MC+OYC)/5 \quad (3.6)$$

$$IP = (4,06+7,58+8,17+6,55+4,2)/5 = 6,11$$

Отже, після впровадження інноваційного проекту рівень використання потенціалу розвитку інноваційної конкурентоспроможності покращив свої позиції з оцінки 4,86 до впровадження та 6.11 після впровадження проекту відповідно.

Показник все ще залишається середнім, проте простежується позитивна тенденція до підвищення потенціалу інноваційної конкурентоспроможності. Підтримуючи заданий вектор, підприємство має змогу досягти покращення отриманого показника, вивіши його на високий рівень. Задля цього більшу увагу слід приділити використанню виробничих потужностей підприємства з

метою більшої оптимізації, працювати над покращенням якості устаткування шляхом проведення технічного ремонту обладнання, підвищувати рівень ефективності організаційної структури підприємства шляхом створення симбіозу рівня організаційної структури та технологічних можливостей в розрізі інноваційної діяльності, доцільним є зміцнення системи стратегічного планування шляхом оновлення використовуваних методів за європейськими стандартами та необхідною є практика розроблення заходів для підвищення ефективності каналів просування продукції ПРАТ “Карлсберг Україна”.

За рахунок впровадження запропонованого проекту підприємство розширить асортимент продукції, зменшить сезонність свого виробництва та матиме змогу збільшити обсяги реалізації, що, у свою чергу, збільшить надходження коштів в організацію.

### **Висновки до розділу**

1. Особливо актуальною для підприємства є проблема підвищення ефективності інноваційної діяльності. Процес розробки та впровадження методів вирішення зазначеного питання повинен ґрунтуватися на показниках оцінки ефективності запропонованих заходів та аргументуванні доцільності використання зазначеного інструментарію. Внаслідок комплексного аналізу інноваційної діяльності ПРАТ “Карлсберг Україна” розроблено два альтернативних варіанта підвищення показників підприємства в межах зазначеної категорії, ідея полягає у виробництві ПЕТ-бутлів об’ємом 18,9 л, які призначені для розливу питної бутильованої води. Перша пропозиція — технічна реорганізація однієї лінії за допомогою придбання підприємством прес-форми, друга — внаслідок закупівлі прес-форми та термопластавтомата Краусс Маффей запустити окрему лінію виробництва.

2. Для запропонованих заходів проведено прогнозування наслідків їхньої реалізації для підприємства та обчислено кількість фінансових ресурсів, що необхідна для впровадження. До визначених показників відноситься структура та об’єм майбутніх витрат ПРАТ “Карлсберг Україна”. Внаслідок

обчислень встановлено, що обидві альтернативи є перспективними та прибутковими. Задля встановлення проекту, який здатний принести підприємству більший прибуток, розширити споживацький ринок і межі власної діяльності, та, безумовно, стабілізувати власні позиції серед конкурентів, в ході проведення досліджень було обчислено показники ефективності проектів, зокрема індекс доходності, чистий додатковий прибуток та часовий інтервал окупності вкладених коштів. Додатково здійснено аналіз чутливості та встановлення точок беззбитковості кожної з альтернатив, як наслідок, виявлено, що перший проект є менш чутливим, тому що ПРАТ “Карлсберг Україна” в розрізі поточних показників матиме змогу отримувати більший прибуток. Отже, результатом є висновок про те, що перший проект є більш перспективним для інвестування.

3. Оскільки встановлено, що проект перебудови лінії виробництва шляхом залучення прес-форми є найбільш перспективним, тому ця альтернатива в ході аналізу розглядається більш поглиблено, зокрема проведено чітку структуризацію етапів та елементів впровадження проекту та побудовано графік Ганта. Позитивна тенденція зміни показників продуктивності праці свідчить про загальний позитивний вплив на потенціал підвищення інноваційної конкурентоспроможності підприємства.

Отже, перший проект покращення показників ефективності діяльності підприємства у виробничій сфері є доцільнішим для реалізації підприємством ПРАТ “Карлсберг Україна”, що аргументовано за допомогою обчислень ефекту впровадження у загальній сукупності комплексу фінансово-економічних показників. За допомогою використання даної альтернативи прогнозується підвищення потенціалу інноваційної конкурентоспроможності.

## ВИСНОВКИ

Провівши дослідження, можемо зробити наступні висновки:

1. Інноваційна конкурентоспроможність розглядається як частина конкурентоспроможності підприємства, регіону, галузі, країни. Інноваційна конкурентоспроможність показує наскільки розглянутий суб'єкт відповідає світовим темпам розвитку економіки, наскільки воно здатне створити собі майбутні перспективи розвитку, оскільки сучасне економічне середовище вимагає впровадження інновацій. Отже, щоб підприємство було конкурентоспроможним на внутрішньому та світовому ринках, необхідно не тільки залучати інновації, але й використовувати методологію оцінки наявного рівня інноваційної конкурентоспроможності, водночас працюючи над зазначеним питанням у безперервному темпі шляхом швидкого реагування на зміни умов ринку.

2. Конкурентоспроможність підприємства безпосередньо взаємопов'язана із забезпеченням економічної безпеки та належним рівнем здатності економічного суб'єкта чинити опір конкурентам. Саме комплекс заходів із забезпечення безпеки є провідним інструментом на шляху до підвищення показників ефективності та рівня конкурентоспроможності. Тому, на думку дослідників, конкурентоспроможність інтегрує в собі ефективність і безпеку.

3. Управління інноваційною конкурентоспроможністю має важливе значення для функціонування підприємства, що займається промисловою діяльністю. Задля ефективного функціонування у сучасних ринкових умовах перед вітчизняними підприємствами постає питання впровадження індивідуально розробленої комплексної системи менеджменту інноваційної конкурентоспроможності і надалі її вдосконалювати, щоб мати переваги в конкурентній боротьбі за кращі позиції серед гравців галузі.

4. Формування системи управління інноваційною конкурентоспроможністю надасть підприємству покращити свою інноваційну діяльність, за рахунок ліквідації негативних показників і

чинників, та, водночас, виокремлення та концентрування на наявних сильних сторонах з метою їхнього подальшого розвитку.

5. Розглянуто господарсько-правові засади функціонування ПРАТ «Карлсберг Україна». В ході дослідження було проведено аналіз фінансово-економічних показників підприємства, на основі якого встановлено наявний рівень розвитку підприємства, перспективні напрямки його діяльності, а також сильні та слабкі сторони.

6. В ході роботи було детально проаналізовано сферу діяльності підприємства та його позицію серед конкурентів, визначено рівень та стан власних оборотних коштів та існуючих джерел залучення фінансових активів ПРАТ «Карлсберг Україна».

7. В результаті проведеного аналізу фінансово-економічних показників ПРАТ «Карлсберг Україна» виявлено, що рівень платоспроможності підприємства характеризується послабленням позицій, що, безумовно, має ряд негативних наслідків, головною причиною яких є незначна частка власного капіталу і, водночас, високий рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування. Отже, для підприємства доцільним є розроблення заходів зі стабілізації власного фінансово-економічного стану.

8. Показники абсолютної та поточної ліквідності мають стабільну тенденцію до зниження. Коефіцієнт покриття впродовж 2018-2019 років також має негативну динаміку змін, хоча у попередні роки перебував у межах допустимої норми. Наведений аналіз пояснює відповідну нестачу оборотних коштів підприємства.

9. Збільшення показника ефективності використання власного капіталу є ознакою підвищення рівня попиту на послуги, які надає підприємство, і, як наслідок, відбувається процес розширення кількості реалізованої продукції, водночас зменшення рівня рентабельності власних джерел фінансування провокує погіршення інвестиційної привабливості підприємства. Коефіцієнт ефективності використання власного капіталу підприємства характеризується хвилеподібною динамікою, зокрема погіршення зазначеного показника у 2019

році свідчить про зменшення продуктивності господарської діяльності ПРАТ “Карлсберг Україна”.

10. Узагальнюючі проаналізовані показники та їх сукупний вплив на функціонування підприємства можна дійти до висновку, що фінансовий стан ПРАТ “Карлсберг Україна” є задовільним. Простежується спадна динаміка фінансово-економічних показників впродовж 2019 року, підтвердженням цьому висновку може слугувати зменшення обсягу чистого прибутку на 147 тис. грн у період з 2018 по 2019 роки. Таким чином, необхідними заходами для ПРАТ “Карлсберг Україна” є, по-перше, покращення показників інвестиційної привабливості, і, по-друге, максимізація кількості оборотних коштів.

11. Особливо актуальною для підприємства є проблема підвищення ефективності інноваційної діяльності. Процес розробки та впровадження методів вирішення зазначеного питання повинен ґрунтуватися на показниках оцінки ефективності запропонованих заходів та аргументуванні доцільності використання зазначеного інструментарію. Внаслідок комплексного аналізу інноваційної діяльності ПРАТ “Карлсберг Україна” розроблено два альтернативних варіанта підвищення показників підприємства в межах зазначеної категорії, ідея полягає у виробництві ПЕТ-бутлів об’ємом 18,9 л, які призначені для розливу питної бутильованої води. Перша пропозиція — технічна реорганізація однієї лінії за допомогою придбання підприємством прес-форми, друга — запустити внаслідок закупівлі прес-форми та термопластавтомата Краусс Маффей окрему лінію виробництва.

12. Для запропонованих заходів проведено прогнозування наслідків їхньої реалізації для підприємства та обчислено кількість фінансових ресурсів, що необхідна для впровадження. До визначених показників відноситься структура та об’єм майбутніх витрат ПРАТ “Карлсберг Україна”. Внаслідок обчислень встановлено, що обидві альтернативи є перспективними та прибутковими. Задля встановлення проекту, який здатний принести підприємству більший прибуток, розширити споживацький ринок і межі власної діяльності, та, безумовно, стабілізувати власні позиції серед

конкурентів, в ході проведення досліджень було обчислено показники ефективності проектів, зокрема індекс доходності, чистий додатковий прибуток та часовий інтервал окупності вкладених коштів.

13. Додатково здійснено аналіз чутливості та встановлення точок беззбитковості кожної з альтернатив, як наслідок, виявлено, що перший проект є менш чутливим, тому що ПРАТ “Карлсберг Україна” в розрізі поточних показників матиме змогу отримувати більший прибуток. Отже, результатом є висновок про те, що перший проект є більш перспективним для інвестування.

14. Оскільки встановлено, що проект перебудови лінії виробництва шляхом залучення прес-форми є найбільш перспективним, тому ця альтернатива в ході аналізу розглядається більш поглиблено, зокрема проведено чітку структуризацію етапів та елементів впровадження проекту та побудовано графік Ганта.

15. Позитивна тенденція зміни показників продуктивності праці свідчить про загальний позитивний вплив на потенціал підвищення інноваційної конкурентоспроможності підприємства.

16. Дослідження двох альтернативних варіантів підвищення ефективності виробничої діяльності ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» свідчить про те, що перший проект є доцільнішим для реалізації, що аргументовано за допомогою обчислень ефекту впровадження у загальній сукупності комплексу фінансово-економічних показників. За допомогою використання даної альтернативи прогнозується підвищення потенціалу інноваційної конкурентоспроможності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алтухов П. Л. Процессный подход к обеспечению конкурентоспособности предприятия. *Вісник економічної науки України*. 2005. №2. С. 3-5
2. Анисимов Ю. П. Доходность инновационной деятельности [Текст]: монография / Ю. П. Анисимов, В. Б. Артеменко, О. А. Зайцева. Воронеж: [б. и.], 2002. 192 с.
3. Антоненко О. М. Формування систем електронної торгівлі і логістика: теорія та практика організації. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2012. № 749. С. 349-356.
4. Багрова І. Оцінка властивостей інноваційного потенціалу промислового підприємства. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2012. № 3. С. 139-144
5. Балабанова Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу: монографія [Текст]. Донецьк: Дон ГУЕТ ім. Туган-Барановського, 2004. 147 с
6. Безверхий В. Только инновации обеспечивают конкурентоспособность [Текст]. *Экономика и жизнь Черноземье*. 2007. № 5. С. 6.
7. Бойчук В. А. Оптимізація фінансово-господарської діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. №4 С. 16-20.
8. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник [Текст]: за ред. Василенко В. О. К.: ЦУЛ, 2003. 440 с
9. Войнаренко М. П. Інноваційний розвиток промислових підприємств: аналіз та оцінки: [монографія] / М. П. Войнаренко, А. В. Череп, Л. Г. Олейнікова, О. В. Череп. Хмельницький: ХНУ, 2010. 444 с.
10. Гареев Т. Ф. Трансфер технологий и диффузия инноваций как элементы инновационного процесса. *Вестник Академии управления «ТИСБИ»*. 2005. № 4. URL: <http://old.tisbi.org/science/vestnik/2005/issue4/IT1.html>



11. Гаркавенко С. С. Маркетинг: Навчальний посібник. Київ: Лібра, 2006. 384 с.
12. Гасанова З. А. Удосконалення системи управління підприємством. URL: <http://subject.com.ua/economic/business/44.html>
13. Георгіаді Н. Г., Вільгуцька Р. Б. Організаційна структура управління як складова системи менеджменту підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2013. № 2. Т. 3. С. 14-19.
14. Гетьман О. О. Економічна діагностика: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів]. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 307 с
15. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Донелли; пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2000
16. Гольдштейн Г. Я. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1998. 132 с
17. Горбатов В. М. Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса: монография. Харьков: ИНЖЭК, 2006. 592 с.
18. Грінченко К. О. Фактори розвитку інноваційного підприємства. URL: <http://ev.nuos.edu.ua>.
19. Гриньов А. В. Організація та управління науково-дослідними і дослідно-конструкторськими розробками на підприємстві: Монографія. Х.: ВД "ИНЖЕК", 2004. 188 с.
20. Гриньов А. В. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства. *Проблеми науки*. 2003. № 12. С. 12-17.
21. Грицишин Н. Конкурентоспроможність виробничого підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2005. №1. С. 29-34
22. Гунин В. Н. и др. Управление инновациями: 17 – модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 7. М.: ИНФРА-М, 2000. 272 с.

23. Гурков И. Б. Методические рекомендации по организации инновационной деятельности на промышленных предприятиях. М.: ГУ экономики, 1998. 36 с.

24. Дзюбіна А. В. Розкриття змісту поняття «інноваційний потенціал» та визначення його складових/ Видавництво Львівської політехніки. URL: <http://vlp.com.ua/files/>.

25. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства: [навчальний посібник]. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.

26. Єфімова С. А. Управління інноваційним потенціалом підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2014. № 9. С. 98-101.

27. Жегус О. В. Чинники ефективності маркетингової діяльності торговельного підприємства. *Проблеми економіки*. 2014. №2. С. 8-11.

28. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 448 с.

29. Іванілова О. А. Методологічні підходи до підвищення ефективності виробництва на інноваційній основі. *Ефективна економіка*. 2011. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=667>.

30. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: ВТД Університетська книга, 2010. 334 с.

31. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник / За ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.

32. Подольчак Н.Ю., Блинда Ю.О. Інноваційний розвиток як елемент економічної безпеки підприємства. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2015. № 4 (20). С. 6-11. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n4.html>.

33. Иванова Н. И. Национальные инновационные системы. М.: Наука, 2002. 244 с.

34. Инновационный менеджмент: Справ. Пособие/ под ред. П.Н. Завлина, А. К. Казанцева, Л. Э. Миндели. СПб.: Наука, 1997. 560 с.

35. Кабанов В. Г. Оцінка ефективності організаційної структури управління. *Економічний вісник*. 2009. №3 С. 34-42.
36. Калініченко Л. Л. Кількісна оцінка інноваційного потенціалу підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 30. 2010. С. 107-112.
37. Карюк В. І. Методичний підхід до оцінки інноваційного потенціалу промислових підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №5(131). С.176-182.
38. Корнух О. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. С. 3–10.
39. Коробейников О. П., Трифилова А. А., Коршунов И. А. Роль инноваций в процессе формирования стратегии предприятия. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2000, № 3. С. 24-37.
40. Кулик А. О. Управління інноваційною конкурентоспроможністю підприємств. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2011. № 37. С. 201-210.
41. Левченко Ю. Г. Сутність та складові інноваційного потенціалу підприємства. *Наукові праці НУХТ*. 2012. № 43. С. 57-61
42. Лященко О. В. Проблеми оцінки ефективності використання інноваційного потенціалу підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2010. № 2(20). С. 176-180.
43. Матросова В. О. Сучасні теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності використання інноваційного потенціалу підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. №66. С. 86-95
44. Овечкіна О. А. Огляд методів оцінки рівня інноваційного потенціалу економічних суб'єктів. *Економічний вісник Донбасу*. 2007. № 4. С. 130 - 139.
45. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
46. Офіційний сайт компанії «Карлсберг Україна». URL: <https://carlsbergukraine.com/kompan-ya/pro-nas/>

47. Петрович Й. М. Інноваційний потенціал управління організацією: [монографія]. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 184 с.
48. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: підручник / за ред. С. Ф. Покропивного. К.: КНЕУ, 1999. 542 с.
49. Радзівіло І. Механізм формування інноваційного потенціалу промислового підприємства: структуризація та ідентифікація елементів. *Електронне наукове фахове видання. Серія «Ефективна економіка»*. № 7. URL: <http://economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1295>
50. Рудь Н. Т. Нові методичні підходи до аналізу інноваційного потенціалу підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. № 13. 2016. С. 79-84.
51. Сидорчук І. П. Сутність, структура та особливості оцінювання інноваційного потенціалу промислового підприємства. *Економіка і регіон*. 2014. № 2 (45). ПолтНТУ. С. 97-101.
52. Сиротинська Н. М. Сутність інноваційного потенціалу промислових підприємств. *Економічний простір*. 2011. 55. с. 255-260.
53. Стратегічне планування інноваційного розвитку підприємства/ Д. Ю. Крамський, А. В. Рачинська// Вісник НТУ „ХПІ”. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. Х.: НТУ „ХПІ”. 2013. № 67’(1040). С. 69-73.
54. Тараненко І.В. Системний характер формування інноваційної конкурентоспроможності: глобалізаційний контекст. *Вісник Донецького національного університету. Серія В: Економіка і право*. 2010. Вип. 2, Т. 2. С. 422-430.
55. Тельнов А. С. Соціально-економічна сутність поняття «інноваційний потенціал». *Формування ринкових відносин в Україні* № 7 (134). 2012. С. 69-76.
56. Управління конкурентоспроможністю підприємства [Текст]: навчальний посібник / Клименко С.М. [и др.]. К. : КНЕУ, 2008. 520 с.
57. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: Підручник / За заг. ред. Л. І. Федулової. К.: Либідь, 2004. 448 с.

58. Харченко Т. Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки [Текст]. АПЕ. 2003. № 2. С. 70-73.
59. Шилова О. Ю. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 220-227.
60. Шипуліна Ю. С. Критерії та методика діагностики інноваційного потенціалу промислового підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2008. №3. Т.1. С.58-63
61. Янковець Т. М. Механізм розвитку інноваційного потенціалу підприємства. URL: <http://er.knutd.com.ua/handle/123456789/4609>
62. Янковець Т. М. Обґрунтування взаємозв'язку стратегічного управління підприємством й інноваційного його розвитку. *Проблеми науки*. 2009. №6. С. 26-32.
63. Янковець Т. М. Формування механізму розвитку інноваційного потенціалу підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну : [зб. наук. праць]*. Київ. 2011. № 2 (58). С. 76-80.
64. Яременко М.О. Управління потенціалом торговельних підприємств / Марина Олександрівна Яременко Дис.канд. екон. наук спец. 08.00.04. економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Донецьк: Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2013. 143 с.

## ДОДАТКИ

## Додаток А Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	20	21
первісна вартість	1001	47	55
накопичена амортизація	1002	27	34
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби:	1010	1896	2817
первісна вартість	1011	2180	3259
знос	1012	284	442
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	18	18
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	10413	10413
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	12421	13358
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	4841	4621
Виробничі запаси	1101	1072	1272
Незавершене виробництво	1102	11	0
Готова продукція	1103	2399	3528
Товари	1104	44	196
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	546	331

## Продовження додатку А

1	2	3	4
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	1	2
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3060	4849
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	364	676
Готівка	1166	6	4
Рахунки в банках	1167	358	672
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	85	124
Усього за розділом II	1195	12787	16275
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	71	71
Баланс	1300	25279	29704
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	7000	7000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2877	2877
Додатковий капітал	1410	1502	1485
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	353	206
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	11732	11568
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			

Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Продовження додатку А			
1	2	3	4
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	6784	8532
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	0	0
за довгостроковими зобов'язаннями			
за товари, роботи, послуги	1615	5222	5876
за розрахунками з бюджетом	1620	162	471
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	61
за розрахунками зі страхування	1625	80	351
за розрахунками з оплати праці	1630	157	228
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	180	417
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	962	1575
Усього за розділом III	1695	13547	17511
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0



V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	25279	29079

**Додаток Б Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2019 р.**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	21051	12659
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(14990)	(8861)
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	6061	3798
збиток	2095	( )	( )
Інші операційні доходи	2120	5210	5830
Адміністративні витрати	2130	(3050)	(2089)
Витрати на збут	2150	(3552)	(2471)
Інші операційні витрати	2180	(3989)	(3579)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	680	1489
збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	878	
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	(1352)	(1048)
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	( )	(88)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	2290		
збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	2350	206	353
збиток	2355	( )	( )